



إعداد

مركز بناء الطاقات

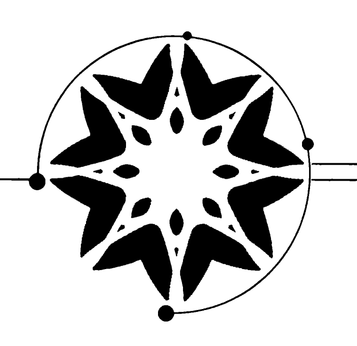




الفكرة والإشراف

مركز المنهاج للإشراف والتدريب التربوي






الخلاصة في
الإدارة

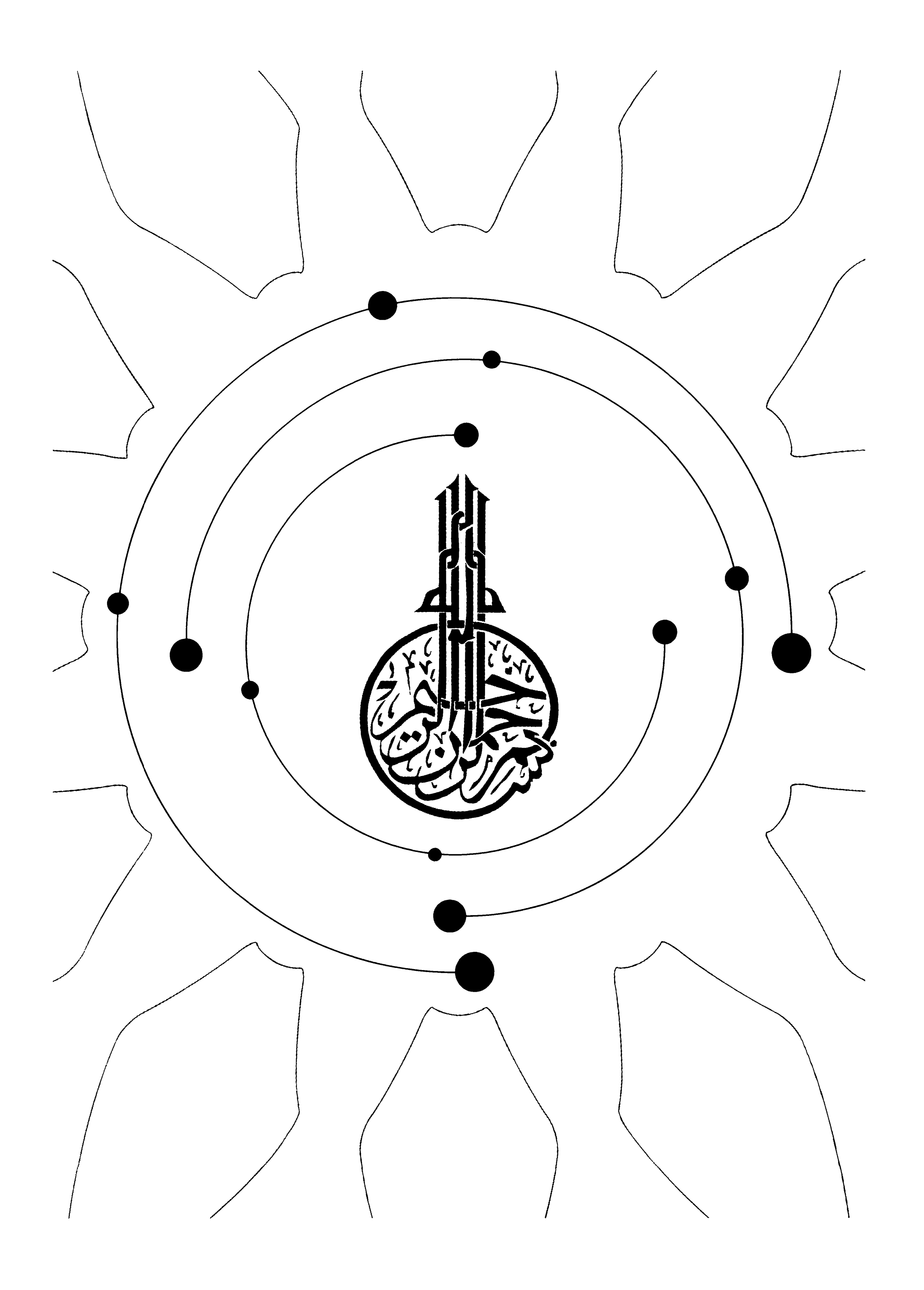
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
مركز بناء الطاقات.
الخلاصة في الإدارة. / مركز بناء الطاقات – ط٢-
الرياض، ١٤٤٢هـ
٣٨٤ ص، ١٧×٢٤سم
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩١٥٤٤-٨-٨
١- الإدارة أ. العنوان
ديوي ٤, ٦٥٨ ١٤٤٢/٣٧٩٩

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٣٧٩٩
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩١٥٤٤-٨-٨



مركز المنهاج للإشراف والتدريب التربوي
Almenhaj Center for Educational Supervision and Training
المملكة العربية السعودية - الرياض - هاتف: ٠٠٩٦٦٥٠٥٩٠٠٩٥٣
الموقع الإلكتروني: www.kholasah.com
البريد الإلكتروني: info@kholasah.com


الملحوظات
والمقترحات


بسم الله الرحمن الرحيم

بين يدي الكتاب

تظل الإدارة – بكل معناها الشامل وتفاصيلها الدقيقة – هي العمود الفقري للمنظمة مهما كان حجم تلك المنظمة.

وتزيد الحاجة إلى التعلم والمعرفة للأساليب الإدارية الحديثة في هذا العصر الذي وُصف بأنه عصر المعرفة، فأصبح لزامًا على القادة الإداريين مواكبةُ النظريات المستجِدة لاكتساب المهارات للقيادة الإدارية.

وأصبحت ثقافة التعلم المستمر مدى الحياة من سمات هذا العصر.

إن اتخاذ القرارات الإدارية وبناء الإستراتيجيات لا بد أن يرتكز على معلومات متينة وحديثة؛ لتكون القرارات صائبة وتستشرف خطوط المستقبل، لذا سعى مركز **المنهاج للإشراف والتدريب التربوي بالتعاون مع مركز بناء الطاقات لإخراج كتاب الخلاصة في الإدارة ليكون معينًا لصناع القرار الإداري.**

نسأل الله التوفيق والسداد ؛ إنه ولي ذلك والقادر عليه ،،،



إهـداء

إلى من أراد التميز في عالم الإدارة الحديثة

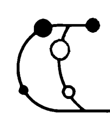
إلى كل من أراد أن يتخذ قراراته الإدارية

وَفق معرفة صحيحة

إلى المديرين القادة والقادة الإداريين

إلى كل من يعمل في المجال الإداري

ويسعى للرقي



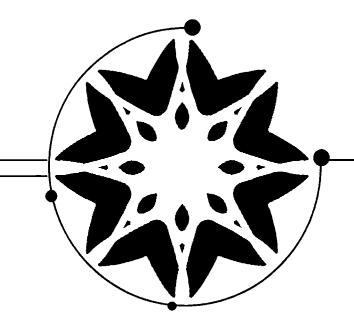
كيف تستخدم هذا الكتاب بطريقة أكثر فاعلية

القراءة في الموضوعات الإدارية ليس المقصود منها الإثراء الفكري أو التسلية والحصول على المتعة الفنية.. بل المقصود من القراءة في مجال الإدارة اكتساب مهارات عملية وتجارب وخبرات، بهدف تطبيقها في واقع الحياة الإدارية، لرفع كفاءة أو إيجاد حلول إبداعية لمشكلة ما.

لذا ننصحك عزيزي القارئ بالتالي؛ للاستفادة من المحتوى المفيد لمادة الكتاب:

- اطلع على فهرس محتويات الكتاب لتكوين صورة ذهنية شاملة عن الكتاب.
- قبل البدء بمحتويات كل وحدة؛ اختبر معلوماتك عن موضوعات الوحدة من خلال مناقشة ذاتية للأسئلة القبلية، وهي أسئلة تحفيزية لاستثارة الفكر وتنمية حب الاستطلاع؛ لمعرفة مستوى معلوماتك الإدارية.
- قُسم الكتاب إلى ثلاث وحدات؛ تشمل كل وحدة تسلسلًا منطقيًّا لعناوينَ إداريةٍ؛ ننصحك بالبدء بالوحدة الأولى ثم التسلسل التصاعدي.
- اقرأ محتويات كل وحدة بتأنٍّ، مناقشًا فيها زملاءك في العمل، ومبينًا مدى التطبيق الفعلي للمعارف والمهارات والنظريات الواردة في ثنايا الكتاب.
- اصنع تحديًا مع نفسك؛ من خلال الإجابة عن الأسئلة البعدية في نهاية كل وحدة.





الوحدة الأولى: الإدارة..
مفاهيم ومدارس

أهداف الوحدة الأولى

في نهاية الوحدة سيكون القارئ قادرًا على:

١- معرفة عناصر الإدارة الفعالة.

٢- أن يتعرف على مفهوم الإدارة.

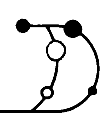
٣- أن يتعرف على أهمية الإدارة وحيويتها.

٤- أن يتعرف على المستويات الإدارية.

٥- أن يُدرك مفهوم المنظمات، ويميز بين الأشكال المختلفة للمنظمات الإدارية من حيث النشاط والحجم.

٦- أن يتعرف على المدارس الإدارية القديمة والحديثة، ويُقارن بينها.





الأسئلة القَبْلية للوحدة الأولى

١ - ما الإدارة؟ وما أفضل تعريف لها؟

٢- هل هناك فروق جوهرية بين مفهومي الفعالية والكفاءة؟

٣- كيف تُنفذ العمليات الإدارية في المنظمة؟ وهل تتفاعل مع البيئة المحيطة بها؟

٤- أين تكمن أهمية الإدارة؟ ولماذا تُعد أمرًا حيويًا للمنظمة؟

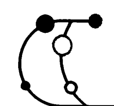
٥- كيف تؤثر المستويات الإدارية في المنظمة في أدوار المديرين؟

٦- هل تتداخل المهارات الإدارية مع المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين؟

٧- ما أشكال المنظمات، وكيف تصنف؟

٨- ما أبرز المدارس الإدارية؟ ومن رُوَّادُها؟ وما أهمُّ إسهاماتها؟





مفهوم الإدارة

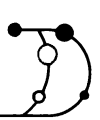
أصبحت كلمة الإدارة من الكلمات الذائعة الصِّيت، والمنتشرة علىٰ ألسنة الكثيرين، ونجدها لدىٰ من يمارس الإدارة كمفهوم علمي، أو من يمارسها كمفهوم مجتمعي أو حياتي، ومن خلال نظرة موضوعية فإننا نجد أن الإدارة قديمةٌ قِدَمَ الحضارة الإنسانية، فالإنسان منذ بدء الخليقة يمارس الإدارة وهو يعيش مع غيره علىٰ هذه الأرض، وقد فَرَضت عليه الظروفُ ضرورة التعاون وتنسيق الجهود مع بني جنسه حتىٰ تتوافر للجميع متطلباتُ الحياة والعيش الكريم.

> لا توجد رياح مواتية للسفن بلا وجهة.
> هذا هو الدور الذي تقوم به الإدارة.
> إنها تدير دفة السفينة نحو الوجهة المقصودة.

وبالعودة إلىٰ المعاجم اللغوية؛ فإننا نجد أن الإدارة مصدر الفعل (أدارَ)، وتعود كلمة الإدارة باللغة الإنجليزية (Management) إلىٰ أصل لاتيني وهي كلمة (Manus)، وهي تعني (To Lead by Hand) أي القيادة باليد، وهذا يعني أن أصل الإدارة هي قيادة الآخرين نحو مسار محدد. وكان الاستخدام الأول لمصطلح (Management) في عام ١٦٧٠م، وكان يتعلق بمفهوم تيسير شؤون الأعمال[(١)].

---

(١) زيارة، فريد. (٢٠٠٩). وظائف الإدارة. عمَّان: دار اليازوري العلمية، ص٧.



تعريفات الإدارة

وقد تعددت التعريفات لعلم الإدارة بناءً؛ على المدخل الدلالي للتعريف، أو بناءً على التطور التاريخي لعلم الإدارة وتطبيقاته المختلفة، ويمكننا القول بأن الخبراء والممارسين للإدارة لم يتوصلوا إلى تعريف دقيق ومتفقٍ عليه؛ وذلك نظرًا لتداخل علم الإدارة مع تخصصات مختلفة، بالإضافة إلى التغيرات المتلاحقة في الأفكار والممارسات الإدارية، ومن أبرز التعريفات ما يلي:

- فريدرك تايلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتيقن من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها(١).
- كونتز وأودر ونال: الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين(٢).
- هولت: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشتمل على الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية(٣).
- ريتشارد دافت: إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية؛ من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الموارد التنظيمية(٤).

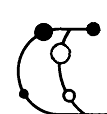
---

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص٢٠.

(٢) المرجع السابق، ص٢٠.

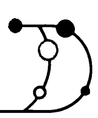
(٣) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص١٩.

(٤) المرجع السابق، ص٢٠.



ويمكننا القول - من خلال هذه التعريفات - بأنها لا يتعارض بعضها مع بعض، فالإدارة هي مجموع الأنشطة التي ذُكرت في مختلِف التعريفات، فهي تشمل تحديد الأهداف والسياسات والبرامج، وتوفير الموارد البشرية والمادية، ووضع جميع هذه الموارد ضمنَ عمليات وإجراءات محددة؛ لخدمة أهداف المنظمة، والإشراف والرقابة علىٰ العمليات؛ لتحقيق أفضل أداء ونتائج بفعالية وكفاءة. ويمكننا تلخيص ذلك من خلال القول بأن الإدارة هي: (**تنفيذ الأعمال بفعالية وكفاءة من خلال الآخرين، باستخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والاستفادة من جميع الموارد التنظيمية**).





عناصر مفهوم الإدارة

١ – الفعالية:

تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة.

فالمدير الفعال هو الذي يختار أهدافًا واقعية قابلة للإنجاز، وتتوافق مع احتياجات الفئات المستهدفة من مشروعه الإداري، ويمكننا أن نقول: إن الفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة.

٢ – الكفاءة:

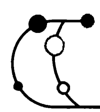
تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة ممكنة، فالمدير الكفءُ هو الذي يحقق أفضل نتائجَ أو مخرجاتٍ بالمقارنة مع الموارد والمدخلات المستخدمة في إنجازه، ويمكننا أن نقول: إن الكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة.

هناك فروق جوهرية بين الفعالية والكفاءة تتعلق بنجاح العملية الإدارية.

نموذج عُمري في اختيار الأكفأ:

عزل عمرُ رضي الله عنه شرحبيلَ بن حسنة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، فقال: يا أمير المؤمنين، أعن سخطة نزعتني؟ فقال: لا، ولكن رأينا من هو أقوى منك، فتحرجنا من الله أن نُقِرك وقد رأينا من هو أقوى منك.





ومن أجمل ما أُثِر عن عمر في هذا المعنىٰ قوله: «اللهم إني أشكو إليك جَلَدَ الفاجر، وعَجْزَ الثقة»[1].

تمرين:

قارن بين الكفاءة التي أرادها عمر رَضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُ وبين الكفاءة التي تناولناها هنا.

ويمكننا من خلال المصفوفة التالية أن نتعرف علىٰ الفروق الجوهرية بين مفهومَي الفعالية والكفاءة، وعلاقتهما بنجاح العملية الإدارية.

		أداء الأعمال بطريقة صحيحة (الكفاءة)	
		منخفضة	مرتفعة
أداء الأعمال الصحيحة (الفعالية)	مرتفعة	النتائج: فعال، ولكن غير كفء (أُدِّيت الأعمال الصحيحة، وهناك موارد غير مستغلة جيدًا). الأثـر: منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء، ولكنها ذات تكلفة عالية.	النتائج: فعال، وكفء معًا (أُدِّيت الأعمال الصحيحة، واستغلال الموارد جيدًا). الأثـر: منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء، وذات جودة متميزة، وتكلفة مناسبة.

(١) ينظر: منهاج السنة النبوية لابن تيمية (٦/ ٤٠١).

	منخفضة	النتائج: غير فعال، وغير كفء (لم تُؤدَّ الأهداف الصحيحة، وهناك موارد غير مستغلة جيدًا). الأثر: منتجات وخدمات لا تتوافق مع متطلبات العملاء، وذات جودة منخفضة.	النتائج: كفء، ولكن غير فعال (اُستغلت الموارد جيدًا، ولكن أُدِّيت أعمال غير ملائمة). الأثر: منتجات وخدمات ذات جودة متميزة، ولكنها لا تتوافق مع متطلبات العملاء.

٣- العمليات الإدارية:

الإدارة تتم وفق عمليات تتضمن مجموعة من الأنشطة المرتبط بعضها ببعض، مكونةً علاقات متداخلة فيما بينها، وهذه العمليات تُودَّىٰ بطريقة نظامية؛ فلها مدخلات، ومخرجات، وإجراءات تحويلية، وتغذية راجعة، وهي تتفاعل مع مجموعة من العوامل البيئية؛ الداخلية والخارجية.

وتتفق معظم المراجع الإدارية علىٰ أن أبرز العمليات الإدارية هي:

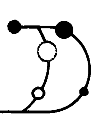
- **التخطيط**: ويتضمن أنشطة تحديد الأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والبرامج التنفيذية؛ لتحقيق غايات المنظمة ورؤيتها.
- **التنظيم**: ويتضمن تحديد المهام التي ينبغي القيام بها، وتوزيع هذه المهام علىٰ مستوىٰ الموظفين والأقسام داخل المنظمة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية، وآليات اتخاذ القرارات.

- **التوجيـه:** ويتضـمن تحفيـز المـوظفين وتـوجيههم نحـو تحقيـق الأهـداف، واختيار وسائل الاتصال الفعالة مع الموظفين، ومعالجة أي تعارض أو نزاع قد ينشأ داخل المنظمة.
- **الرقابـة:** وتتضـمن قيـاس أداء المـوظفين والمنظمـة، ومقارنـة الأداء الفعلـي بالمستهدفات المحددة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة للأداء.

٤ - الموارد التنظيمية:

وتعني جميع الموارد والمدخلات التي تتطلبها العمليات الإدارية للمنظمـة، وتشمل: الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعرفية.





أهمية الإدارة

أصبح التميز الإداري في عصرنا الحالي أحد أبرز مؤشرات تقدم الأمم ونهضتها.

ولذا فلا غرابة أن نرىٰ التسابق الكبير بين مختلِف الأفراد والمنظمات والدول في عصرنا الحالي نحو تعلم الإدارة بمختلف فنونها، والسعي الدؤوب إلىٰ اكتساب مهاراتها وتطبيق أحدثِ نظرياتها.

ولو ألقينا نظرة سريعة إلىٰ العناصر الرئيسة التي تجعل من الإدارة أمرًا حيويًّا لأي فرد أو منظمة أو مجتمع، فسنجد أن من أبرز تلك العناصر:

- **تحقيق الأهداف:**

فالإدارة تُسهِم في حصر الموارد وتنسيقها بطريقة فعالة، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتخفيض الهدر الناشئ عن عدم التخطيط السابق.

- **الاستخدام الأمثل للموارد:**

تسهم الإدارة في الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة؛ ويعزز ذلك من الكفاءة، ويقلل من هدر الموارد، ويخفض من التكاليف، ويسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات.

> **الأهداف ليست ضرورية لتحفيزنا فحسب، بل هي أساس فعلا لبقائنا على قيد الحياة.**
>
> **روبرتشولر**

- **المحافظة على التوازن والاستقرار:**

وهذا يعني أن تبقىٰ المنظمة علىٰ اتصال مع البيئة المتغيرة خارجيًّا وداخليًّا، وذات مقدرةٍ علىٰ التكيف المستمر مع مختلف التغيرات الناشئة؛ مما يعزز من التنافسية ومعدلات النمو، ويقلل من احتمالية إغلاق المنظمات، وفِقدان العاملين لوظائفهم.

- **تحقيق الرخاء الاقتصادي:**

الإدارة الفعالة تعود بالنفع علىٰ المنظمات والمجتمع علىٰ حدٍّ سواء، فهي تسهم في تحقيق إنتاجية قصوىٰ بأقل تكلفة ممكنة، وتعزز من توفير فرص العمل لأبناء المجتمع، وتسهم في تحقيق أداءٍ اقتصاديٍّ يساعد بدوره في رفاهية المجتمعات وتحسين مستويات المعيشة.

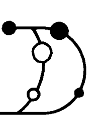
- **تطوير الكفاءات البشرية:**

تُسهم المنظماتُ الإدارية الحديثة في تطوير الكفاءات البشرية لديها، وذلك يؤدي إلىٰ رفع مستوىٰ الوعي الإداري والفكري لدىٰ هذه الكفاءات، ويؤهلُها لتبوُّء مناصبَ قياديةٍ مستقبلية في المنظمة ذاتها أو في منظمات المجتمع الأخرىٰ.

- **تنظيم المجتمعات:**

تؤثر المنظماتُ في مختلِف جوانبِ الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، بل

> **رسخ الخليفة**
> **عمر بن عبد العزيز**
> رحمه الله
> **مفهوم التنظيم الإداري في أركان دولته، وجعله من أولوياته، وقسم الأعمال مثل: القضاء، بيت المال، التربية والتعليم، الاقتصاد.**



يمتد تأثيرُها إلىٰ المعتقدات الدينية والحياة الأسرية، وتُسهم الإدارة الفعالة لهذه المنظمات في تنظيم شئون المجتمع وتحقيق حاجات أفراده ورغباتهم بشكل متوازن وبما يتوافق مع الخطط الإستراتيجية للدول والمجتمعات.

- **تطوير منهجية صناعة القرارات:**

يقوم المديرون باتخاذ العديد من القرارات بشكل دوري، وتسهم منهجياتُ الإدارة الحديثة في تزويدهم بالطرق والأدوات العلمية في صناعة القرارات الفاعلة، وكيفية تقويم البدائل، وتحليل المخاطر المحتملة من جرَّاءِ القرارات المتخذة، وكيفية تقليل هذه المخاطر إلىٰ أدنىٰ احتمالية ممكنة.

●•●•●

المستويات الإدارية

تتميز المنظماتُ الإدارية بوجود مستويات إدارية عدةٍ؛ تتكاملُ فيما بينها لتنفيذ أعمال المنظمة بكفاءة وفعالية، ونجد في كل مستوًى إداري أصنافًا مختلفة من المديرين الذين يسهمون في إنجاز الأهداف وتحقيقها، واتخاذِ القرارات بدرجات متفاوتة حسَب الصلاحيات الممنوحة لهم، ويعتمد عددُ المستويات الإدارية في المنظمة علىٰ الحجم ومجموع الأعمال وطبيعة النشاط والخدمات.

ما المدير؟

يُعرَّفُ المدير بأنه الشخص المسؤول عن تخطيط عمل مجموعة من الأفراد وتوجيههم، والرقابة علىٰ أدائهم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وتشمل كلمةُ (المدير) عددًا من الموظفين في المنظمة الواحدة، فقد نجدُ: المدير العام، المدير التنفيذي، المدير المالي، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية. إذن فالمديرون هم المسؤولون عن كيفية إدارة المنظمة بمختلِف إداراتها، وتتأثر المنظمةُ سلبًا أو إيجابًا بقدراتهم الشخصية، ومستوىٰ أدائهم.

لا ينبغي أن نحكم على الناس بمؤهلاتهم، ولكن باستخدامهم لهذه المؤهلات.

المستويات الإدارية في المنظمة:

بالنظر إلىٰ التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية في المنظمة، فإنه يمكنُنا تحديدُ ثلاثة مستويات للمديرين[1].

١ - مستوىٰ الإدارة العليا:

ويضم مجموعةً محدودة من الأفراد، تشمل المديرَ العام أو التنفيذي ونائبَه، وهذه المجموعة مسؤولة عن اتخاذ القرارات الرئيسة داخل المنظمة، واعتماد الرؤية والأهداف الإستراتيجية، ووضع الخطط والسياسات العامة للمنظمة، واعتماد الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة عمل المنظمة، والإشراف علىٰ توفير جميع الموارد التنظيمية اللازمة لعمل المنظمة.

٢ - مستوىٰ الإدارة الوسطىٰ:

ويضم مجموعة أوسعَ من المديرين في المجالات الوظيفية في المنظمة، ومن هؤلاء:

مدير التسويق، والمدير المالي، ومدير العَلاقات العامة، ومدير المشاريع، وغيرهم. ويشترك هؤلاء المديرون في صناعة القرارات الإستراتيجية داخلَ المنظمة، وتطويرِ السياسات والإجراءات التنظيمية، ويعملون علىٰ تحقيق الأهداف المحددة ضمنَ مستوىٰ إداراتهم، بالإضافة إلىٰ تشخيص المشكلات التنظيمية وتحديدها ومعالجتها، ورفع تقارير الإنجاز والأداء إلىٰ الإدارة العليا.

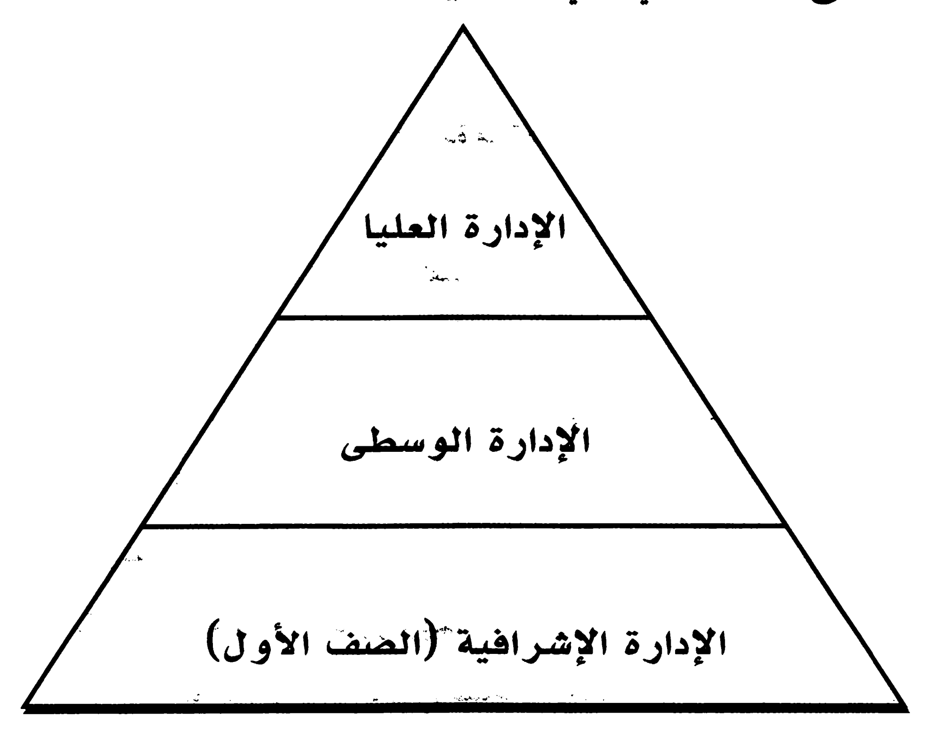
---

(١) الخشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل.(٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢، ص٣١.

٣- مستوىٰ الإدارة الإشرافية/ مديرو الصف الأول:

ويضم مجموعة واسعة من الأفراد، ويطلق عليهم عدةُ تسميات؛ مثل: مشرف، مسؤول، رئيس قسم، وغيرها. ويقومون بمتابعة الأعمال التنفيذية اليومية مع الموظفين والعاملين في الأقسام الواقعة تحت اختصاصهم وتوجيهها، وترجمة الأهداف الإستراتيجية في المنظمة إلىٰ أهداف تشغيلية ومهامَّ إجرائيةٍ، كما يقدمون تقاريرَهم اليومية عن سير العمل، ومستويات الإنجاز إلىٰ مديري الإدارات الوسطىٰ.

ويوضح الشكلُ الهرمي التالي المستوياتِ الإدارية الثلاثة



الأدوار الرئيسة للمديرين:

أجرىٰ العالمُ الكندي هنري منتزبرغ دراساتٍ تجريبيةً لتحليل عادات العمل وإدارة الوقت لدىٰ كبار المديرين التنفيذيين في عام ١٩٧٣م، وتضمنت هذه الدراساتُ رصدًا وتحليلًا لأنشطة المديرين التنفيذيين وسلوكهم مع مرؤوسيهم[1]، وقد خرجت هذه الدراساتُ بمجموعة من خصائصِ العمل التي تميز أعمال المديرين في المنظمات، وكانت علىٰ النحو التالي:

١- يعمل المديرون تحت ضغوط وأعباءِ عمل كبيرة، مع محدودية الوقت المتاح لإنجاز المهام.

٢- مهام العمل التي يمارسونها عادةً ما تكون قصيرة نسبيًّا من حيث الزمن، ومتنوعة ومجزأة.

٣- يفضل المديرون العمل التنفيذي علىٰ حساب العمل الورقي ومتابعة البريد الوارد.

٤- يفضل المديرون الاتصال اللفظي من خلال الاجتماعات والمحادثات الهاتفية.

٥- يهتم المديرون بالحفاظ علىٰ علاقات متميزة مع رؤسائهم والأطراف الخارجية أكثر من اهتمامهم بمرؤوسيهم.

٦- يقضي المديرون وقتًا أطول في صناعة واتخاذ القرارات علىٰ حساب الوقت المخصص للمشاركة في المهام والأعمال التنفيذية.

---

(١) الخشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل.(٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢، ص٤٣.

وبناءً على الملاحظات التي خرج بها هنري منتزبرغ، فقد حدد عشرة أدوار منفصلة للمديرين في المنظمات، ويمكننا تعريف (الدور) بأنه نمطٌ من تصرُّفات معينة متوقعة من الفرد بحكم وظيفته، أو كونِه عضوًا في مجموعة أو وحدة تنظيمية. وقد قُسمت الأدوار إلى ثلاث مجموعات رئيسة على النحو التالي(1):

١ - الأدوار التفاعلية: وتتركز على علاقات المدير واتصالاته بالآخرين، ويؤدي هذه الأدوارَ بصفته الرسمية، وتشتمل على الأدوار التالية:

أ. **دور الرئيس الرمزي/ الصُّوري:** حيث يمثل المنظمةَ أمام الجهات الخارجية وفي المناسبات العامة، ويحتفي بضيوف المنظمة وكبار زائريها.

ب. **دور القيادي:** ويتضمن مسؤولياتِ التوجيه والتنسيق والتحفيز، بالإضافة إلى تعيين الموظفين، وإدارة أدائهم وتطويره.

ج. **دور حلقة الوصل/ الارتباط:** ويتضمن إقامةَ العلاقات مع الأفراد والجهات داخلَ وخارجَ المنظمة وتنميتها.

٢ - الأدوار المعلوماتية: وتشتمل على تسلُّم المعلومات وإرسالها؛ فمن خلال الأدوار التفاعلية السابقة يبني المدير شبكةً من العلاقات والاتصالات التي تساعده في القيام بالأدوار المعلوماتية التالية:

أ. **دور الراصد:** حيث يبحث عن المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة، ويتابع التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية بشكل مستمر.

ب. **دور المرسل:** ويتضمن قيامَ المدير بمشاركة المعلومات مع الآخرين في مكان العمل، وتحديد الأوقات والظروف المناسبة لإيصالها.

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٢٥.

ج. **دور الناطق الرسمي**: ويتمثل هذا الدورُ في قيام المدير بتمثيل إدارته أو منظمته، والحديث باسمها؛ سواءٌ كان داخل المنظمة أو خارجها.

٣- أدوار صنع القرار: ويترتب على الأدوار المعلوماتية مجموعةٌ جديدة من الأدوار المهمة ذات العلاقة بصناعة القرارات، وتشمل الأدوار التالية:

أ. **دور المبادر**: ويتضمن تطوير الأداء وتحسينه، وإدخال التغييرات والأساليب الجديدة؛ لتطوير الوحدة أو المنظمة.

ب. **دور معالج المشكلات**: حيث يتعرف على المشكلات، ويقوم بمعالجتها، ويتعامل مع الأزمات الطارئة، ويتخذ القرارات الملائمة لذلك.

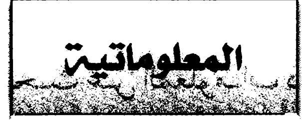
ج. **دور موزع الموارد**: حيث يقوم بتخصيص الموارد البشرية والمادية والزمنية وغيرها على الوحدات التنظيمية والمشاريع القائمة حسَب الاحتياجات والخطة الموضوعة؛ وذلك لضمان أفضلِ استخدام للموارد المتاحة للمنظمة.

د. **دور المفاوض**: حيث يقوم بأدوار التفاوض والحوار مع الوحدات والأفراد داخلَ المنظمة، ومناقشة الاتفاقات والعقود مع الجهات الخارجية.

ويعرض الشكلُ ملخصًا للأدوار الرئيسة للمديرين:

التفاعلية

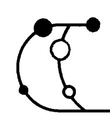
- دور الرئيس الرمزي
- دور القيادي
- دور حلقة الوصل



- دور الراصد
- دور المرسل
- دور الناطق الرسمي



- دور المبادر
- دور معالج المشكلات
- دور موزع الموارد
- دور المفاوض



المهارات الإدارية

تُعرَّف المهارة بأنها: القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال تؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب، ويمكنُنا اكتسابُها من خلال جهد منهجي منظم. ومن أبرز الخصائص المميِّزة للمهارات الإدارية(١):

١ - أنها مهارات سلوكية يمكنُ ملاحظتُها من قِبَل الآخرين، فهي ليست سماتٍ شخصيةً أو ميولًا مهنية.

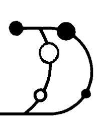
٢- أنها مهارات قابلة للقياس والمراقبة، ويمكننا تحديدُ مدى التقدم والتحسين الذي طرأ على المهارات الإدارية المكتسبة.

٣- أنها قابلة للتطوير، وذلك بعكس معدلات الذكاء أو السمات الشخصية التي تظل نسبيًّا بالمعدل نفسه مع الإنسان طوالَ حياته، ويمكن أن يحسِّن المديرون مهاراتهم الإدارية من خلال الممارسات المستمرة والتغذية الراجعة.

٤- المهارات الإدارية مترابطة ومتداخلة، ويحتاج المديرون إلى اكتسابها بشكل متكامل، ولذا فإن تحفيز الآخرين يتطلب مهاراتٍ في الاتصال والتوجيه وتفهُّم الآخرين.

---

(١) Whetten, David; Cameron, Kim.(2011). **Developing Management Skills**. 8th .Ed. UK: Pearson Education Limited, pages9-10



٥- أنها مهارات متنوعة، وقد تبدو أحيانًا متناقضة، إذ تتوجهُ نحو السلوكيات الفردية والجماعية ؛ فمنها ما يتعلق بتطوير مهارات العمل الجماعي، ومنها ما يهتم بتطوير جوانبِ الفرد الإبداعية.

وقد ظهرت العديد من الدراسات التي تُبرز المهارات الإدارية وَفقًا لأدوار المديرين المتعددة في المنظمات الحديثة، ويمكنُنا تقسيمُ هذه المهارات إلىٰ ثلاث فئات رئيسة حسب الدراسات التي أجراها وِتِن وكاميرون علىٰ النحو التالي[(١)]:

أولاً: المهارات الشخصية:

وتتعلق بالمهارات الذاتية التي لا ترتبط بالآخرين، وهي:

١- **الوعي الذاتي:** أي القدرة علىٰ فهم الذات وتحديد السمات والقدرات والاتجاهات الشخصية والذكاء العاطفي، وتحديد القيم الحاكمة للذات، ومعرفة طريقة التعلم الملائمة للشخصية، ويُعد الوعي الذاتي المنطلقَ الأساس للتطوير والتنمية الذاتية.

٢- **إدارة الضغوط:** وتعني القدرة علىٰ التعرف علىٰ مسبِّبات الضغوط، ومهارات التعامل مع أنواعها المختلفة، والتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل.

٣- **حل المشكلات:** ويُقصدُ بها القدرة علىٰ حل المشكلات بطريقة إبداعية، وباستخدام الأدوات التحليلية المناسبة. وترتبط كفاءةُ المديرين بمدىٰ قدرتهم علىٰ التعامل مع المشكلات التي تواجههم بشكل مستمر.

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٨.

ثانيًا: مهارات التعامل مع الآخرين

وتهتم بالمهارات التي تنشأ عند التعامل مع الآخرين، وهي:

١ - **الاتصال الفعال**: إذ يقضي المديرون قرابة ٨٠٪ من أوقاتهم في الاتصال مع الآخرين من داخل المنظمة وخارجها، لذا تعتبر مهارة الاتصال من أهم المهارات الإدارية التي تسهم في تطوير كفاءة أداء المديرين.

٢ - **التأثير في الآخرين**: وتتمثل في كيفية تحويل السلطات والصلاحيات الممنوحة للمديرين إلىٰ تأثير حقيقي في مرؤوسيهم؛ يسهم في تحقيق الأهداف المخططة، ويقلل من مقاومتهم للتغيير إلىٰ أدنىٰ حد ممكن.

٣ - **التحفيز**: وهو القدرة علىٰ اكتشاف الدوافع والرغبات والحاجات لدىٰ المرؤوسين، والعمل علىٰ إشباعها من أجل تحقيق الإنتاجية المستهدفة.

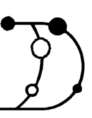
٤ - **إدارة الخلافات**: وتشمل القدرة علىٰ تشخيص الأسباب الحقيقية للخلافات، وفهم الظروف المحيطة بها داخل بيئة العمل، وتحديد الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الخلافات ومعالجتها في المنظمات.

ثالثًا: مهارات العمل الجماعي

وتركز علىٰ المهارات التي تنشأ مع مجموعات العمل، وهي:

١ - **التمكين**: ويشمل توفير البيئة المساعِدة داخل المنظمة لتشجيع المبادرات الذاتية من قِبَل المرؤوسين، وتحفيزهم علىٰ المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء الكلي للمنظمة.

٢ - **بناء العمل الجماعي وفِرَق العمل**: وتشمل مهارات التأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل، وتوجيه جهودهم نحو المهام الموكلة



إليهم؛ للوصول إلىٰ أهداف المنظمة بأفضل الطرق الممكنة، بالإضافة إلىٰ طرق بناء فرق العمل الجماعي وإدارتها داخل المنظمات.

٣- **قيادة التغيير**: وهي القدرة علىٰ معالجة العقبات، وحل المشكلات التي تعترض مسيرة التغيير داخل المنظمة، وتعزيز مفهوم التغيير الإيجابي لدىٰ المرؤوسين، مع المحافظة علىٰ الاستقرار التنظيمي.

الشكل أدناه يوضح أنواعَ المهارات الإدارية:



المنظمات الإدارية

إن المجال التطبيقي للفكر الإداري والمديرين هو المنظماتُ الإدارية علىٰ اختلاف طبيعة نشاطاتها وأحجامها.

وعرَّف الكاتب روبنز «المنظمة» بأنها: نظام أو كِيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية ورشيدة، وله حدود شبهُ معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلىٰ حد ما، لتحقيق أهداف مشتركة(١).

ويتضح من خلال التعريف الأبعادُ الرئيسة في مفهوم المنظمة وهي(٢):

١- **المنظمة نظام/ كيان اجتماعي**: أي أن هناك مجموعةَ أفراد يعملون معًا، ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنتظمة، وتربِطهم علاقات تتصف بالاستمرارية. وأما كونُ هذا النظام مفتوحًا فهذا يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها.

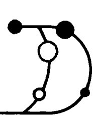
٢- **التنسيق الواعي**: هذا النظام يضم مجموعة أفراد لديهم أدوار وتطلعاتٌ وتوقعات ورغَبات مختلفة، لذا ينبغي التوفيقُ بين هؤلاء الأفراد منعًا لتبديد الجهود والموارد، ولضمان إنجاز الأعمال.

٣- **حدود النظام**: لهذا النظام حدود شبه معروفة تميِّز من ينتمي له ومن لا ينتمي له، وهذه الحدود التخيليةُ يمكن أن تتغير من حين لآخر.

---

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص١٦.

(٢) المرجع السابق، ص١٦-١٧.



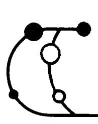
٤ – **أهداف النظام:** أيُّ منظمة تنشأ لتحقيق ما يُعرف بالأهداف، وهي التي يعجِز الفرد عن تحقيقها منفردًا، ويمكنه تحقيقُها بكفاءة أكبر بواسطة الجهد الجماعي.

وتتنوع أشكالُ المنظمات وتصنيفاتها باعتبارات مختلفة، فمن ذلك تصنيف المنظمات علىٰ أساس أهداف المنظمة مثل: (المنظمات الخدمية - المنظمات الصناعية المنظمات الاجتماعية - المنظمات السياسية) أو بناءً علىٰ حجم أعمالها وعدد العاملين فيها (المنظمات الكبيرة - المنظمات المتوسطة المنظمات الصغيرة - المنظمات المتناهية الصغر)، أوبناءً علىٰ عمرها (المنظمات القديمة- المنظمات متوسطة العمر - المنظمات الناشئة)، أو بناءً علىٰ معيار الملكية (المنظمات العامة - المنظمات غير الحكومية - منظمات قطاع الأعمال - المنظمات غير الربحية)، وسوف نتعرض إلىٰ التصنيف الأخير بمزيد من البيان علىٰ النحو التالي:

١- **المنظمات العامة:**

وتشمل الجهاتِ التشريعية والرَّقابية والقضائية، التي تنفذ السياسات العامة للدول بما يخدم الصالح العام، وتشمل جميعَ الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة؛ سواءٌ التي تُعنىٰ بالشأن الداخلي؛ كالأمن والصحة والتعليم والقضاء والخدمات الاجتماعية، والتي تُعنىٰ بالشأن الخارجي؛ كالدفاع والعلاقات الخارجية، وعند الحديث عن إدارة المنظمات العامة فإننا نقصد ما اصطُلح علىٰ تسميته (الإدارة العامة).

اتخذ الخليفة عمر بن عبدالعزيز رَحِمَهُ ٱللَّهُ الكثير من الإجراءات الإدارية للرقي بالدولة سابقًا بذلك الكثيرَ من أصحاب النظريات الإدارية الحديثة.



٢- المنظمات الحكومية:

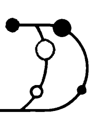
ونقصد بها المنظمات التي تقوم بتأسيسها الدولُ والحكومات، وقد تكون منظماتٍ محلية أو إقليمية أو دولية، وعادةً ما تراعي هذه المنظماتُ المصالحَ العامة للدول المنضوِيَة تحت عضويتها، أو التي أنشأتها، ومن بينها منظمةُ الأمم المتحدة، ومجلس التعاون الخليجي، والبنك الإسلامي، وغيرها من المنظمات الحكومية. وعادةً ما تتمتع هذه المنظماتُ بصفة الاستقلالية في العمل الإداري، كما تشبه نظمُها الإدارية وإجراءاتها الإدارةَ العامة إلىٰ حدٍّ كبير.

٣- منظمات الأعمال:

وتشمل جميع المنظمات التي تهدف إلىٰ الربح، وتعمل علىٰ تلبية الاحتياجات والرغبات الإنسانية، والتوفيق بين العرض والطلب، وتتفاوت مِلْكيتُها من مؤسسات يملِكها فردٌ واحد إلىٰ شركات يملكها عدةُ أشخاص، ومنها ما يقدم خدماتِه داخلَ حدود جغرافية محدودة، وبعضها عابرٌ للقارات. وتعتبر هذه المنظماتُ المصدرَ الأول لفرص العمل، وصِمَامَ أمان التقدم الصناعي والتِّجاري للدولة، ومؤشرًا علىٰ مستوىٰ الاستقرار والازدهار، ونتعامل عند إدارة منظمات الأعمال بمفهوم اصطُلح علىٰ تسميته بـ(إدارة الأعمال).

٤- المنظمات غير الربحية:

وتُعْرف بالمنظمات الاجتماعية والخيرية والتطوعية، وتشمل المنظمات التي تعمل علىٰ تطوير المجتمعات بشكل عام؛ من خلال حشد الموارد المناسبة، وتقديم العون بجميع أشكاله. وهي منظمات لا تهدف إلىٰ الربح أو الكسب الشخصي، ولا تقوم بتوزيع الأرباح أو الفوائض علىٰ المساهمين والأعضاء. وتتميز هذه المنظماتُ

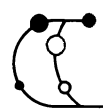


باعتمادها على المتطوعين في تنفيذ مشاريعها، وتعمل باستقلالية تامة عن القطاعين العام والخاص؛ وذلك يساعدها على تقديم دور محوري لخدمة المجتمعات المحيطة بها، ونتعامل عند إدارة المنظمات غير الربحية بمفهوم اصطُلح على تسميته بـ(إدارة المنظمات غير الربحية).

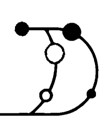
ويمكننُا من خلال ما سبق إبرازُ أهم **الخصائص المميِّزة للمنظمات في الجدول أدناه:**

المنظمات غير الربحية هي منظمات لا تهدف إلى الربح أو الكسب الشخصي، ولا تقوم بتوزيع المساهمين والأعضاء .

المنظمات / الخصائص	العامة	الحكومية	الأعمال	غير الربحية
الملكية	الدولة	الحكومة المحلية أو حكومات الدول	فرد واحد أو عدة أفراد وجهات	الجمعية العمومية
النمط الإداري	الإدارة العامة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال	إدارة المنظمات غير الربحية
الربحية	لا تهدف إلى الربح	لا تهدف إلى الربح	هادفة إلى الربح	لا تهدف إلى الربح
الأثر	التأثير السياسي	التأثير السياسي والعائد على مجتمع الحكومات المشاركة	العائد على الاستثمار	أثر البرامج في المجتمع



الخصائص / المنظمات	العامة	الحكومية	الأعمال	غير الربحية
الفئات المستهدفة	المواطنون	المواطنون والمستفيدون	العملاء	المستفيدون
العاملون	موظفون حكوميون	موظفون حكوميون	موظفو قطاع الأعمال	موظفو المنظمات غير الربحية والمتطوعون
الغرض	تنفيذ سياسات الدولة	دعم سياسات الدول الأعضاء	تلبية احتياجات ورغبات العملاء	تطوير المجتمعات وتقديم العون بجميع أشكاله
الموارد	إيرادات الدولة	مساهمات الحكومات المشاركة، وإيرادات المنظمات	أرباح العمليات التِّجارية	تبرعات الأعضاء وعموم المجتمع



المدارس الإدارية

> تطورت الإدارة لتتحول من فكر وممارسة إلى علم مستقل بذاته مع أواخر القرن العشرين

تعود جذور الممارسات الإدارية إلىٰ ما قبل التاريخ المكتوب؛ فحضارات الأمم مليئة بالخبرات والتجارِب الإدارية؛ إذ نجد أن السومريين قبل الميلاد بخمسة آلاف سنة قد كونوا الحكومات ومارسوا التجارة، ونظَّم المصريون القدماء قبل الميلاد بأربعة آلاف سنة عشرات الآلاف من العمال لبناء الأهرام، ووضَع البابليون قبل ألفي عام من الميلاد التشريعات الخاصة بالأجور والعقود والعقوبات، ونجد الإغريق والرومان -قبل ثلاثمائة سنة من الميلاد- قد وضعوا أسس التنظيم المركزي لدولهم المترامية الأطراف، ثم جاءت الحضارة الإسلامية بتنظيم الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية علىٰ أسس إدارية متقدمة في حينها.

ولقد تطورت الإدارة لتتحول من فكر وممارسة إلىٰ علم مستقل بذاته مع أواخر القرن التاسعَ عشرَ الميلادي، ومع بدايات الثورة الصناعية في العالم الغربي، واتساع حجم مشروعات الأعمال، وظهور الشركات الكبيرة، وتعقُّد عمليات التنظيم الإداري.

وخلال القرن العشرين الميلادي ظهر العديد من المدارس الإدارية، التي أسهمت في وضع النظريات والمبادئ الأساس لعلم الإدارة، ونستعرض فيما يأتي: أبرز هذه المدارس، وروادها، وأهم إسهاماتها.

مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في الفترة ما بين ١٨٩٠-١٩٣٠م، ومن أبرز رُوَّادها: فريدريك تايلور ورفيقه هنري جانت، وقد نشر تايلور -الذي كان يعمل مهندسًا بإحدى شركات الصلب الأمريكية- كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) في عام ١٩١١م، وذكر في كتابه أن الهدف الأساس للإدارة هو الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوبةً بأكبر رفاهية ممكنة للعامل، وأوضح تايلور أن زيادة إنتاجية العامل بالطرق العلمية هي السبيل الوحيد لزيادة الأرباح وزيادة الأجور في الوقت نفسه، ويتلخص أسلوبُ الإدارة العلمية في أن هناك دائمًا طريقةً نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل، وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل إلى الأسلوب الوحيد والأفضل والتعرف عليه؛ لإتمام العمل بالشكل الأمثل[(١)].

وأجرى تايلور بحوثه التجريبية، التي عُرفت باسم (دراسة الوقت والحركة)؛ وذلك بهدف تحسين الأداء، وتحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وتوصل إلى ما يُعرف بمبادئ الإدارة العلمية؛ وهي[(٢)]:

---

(١) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٦ .

(٢) عبد العليم، محمد.(٢٠٠٧). **مبادئ إدارة الأعمال**. بنها: جامعة بنها، ص٥٩.

١- تصميم طريقة علمية لكل وظيفة، ووضع معايير لمتابعة الأداء ورفع الكفاءة.

٢- اختيار العاملين وتدريبهم وَفق أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.

٣- تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية، وتوفير بيئة العمل التي تساعد علىٰ الوصول إلىٰ النتائج القصوىٰ في العمل.

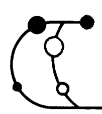
٤- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف، وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين المشرفين والعاملين.

بالإضافة إلىٰ جهود تايلور، أسهم هنري جانت بإسهامات مهمة في الإدارة العلمية، واهتم بدارسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج في المصنع، وطوَّر خرائطَ (جانت) التي لا تزال شائعة حتىٰ وقتنا هذا، كما وضع نظام للحوافز والأجور، وأكَّد وجوب إعطاء أجر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجيته، ثم تُعطىٰ الحوافزُ التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج[١]، وهو يناقض ما طرحه تايلور حول الأجر مقابل الإنتاج.

ولقد شكلت المبادئ التي خرجت بها مدرسة الإدارة العلمية ثورة في الفكر الإداري حينها، إلا أنها لاقت في الوقت نفسه انتقاداتٍ واسعة؛ نظرًا لصعوبة الاعتماد عليها في ظل بيئة عمل معقدة ومتغيرة، بالإضافة لتركيزها علىٰ النواحي العقلانية، واهتمامها بالجوانب المادية أكثر من اهتمامها بالجوانب الإنسانية.

---

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٥٤.



مدرسة العَلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسةُ العلاقات الإنسانية كردَّة فعلٍ علىٰ المدرسة العلمية، وافترضت أن الإنسان كائن اجتماعي يسعىٰ إلىٰ علاقاتٍ أفضلَ مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جامعة هي التعاون وليس التنافس.

وأسهم في ظهور هذه المدرسة عددٌ من الرواد؛ من أبرزهم: ألتون مايو، وماري فوليت، وشستر برنارد.

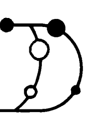
فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية أوضحت أن كمية العمل الذي يؤديه الفرد لا تتحدد فقط تبعًا للطاقة الفسيولوجية، وإنما لاعتبارات نفسية واجتماعية.

ومن أهم الدراسات التي نفذها (مايو) إجراؤه مجموعة من التجارِب بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتريك بين عامي ١٩٢٤-١٩٣٢م، وكان الهدف من هذه التجارب معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية؛ مثل: الإضاءة، وفترات الراحة، وظروف العمل، وساعاته، ونظام دفع الأجور وَفقًا لإنتاجية العمال، وأظهرت النتائجُ أن هناك مجموعةً من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل تدخلت في ارتفاع الكفاية الإنتاجية، وهي العوامل الإنسانية، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراساتُ ما يلي[١]:

١ - أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسة المحدِّدة للكفاية الإنتاجية؛ فالمنظمة تتكون من مجموعة أفراد لديهم رغبات وآمال ومشاعر، يجب علىٰ الإدارة فهمُها والتعاطف معها وإشباعها.

---

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٤٠-٤٢ .



٢- لا تستثار دوافع الفرد بالحوافز الاقتصادية فقط؛ فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضًا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.

٣- تؤدي التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل دورًا مهمًّا في تحديد اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوعًا من الرقابة الاجتماعية على عادات العاملين.

٤- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل، ويعني ذلك مشاركة العاملين في الإدارة، وتطوير الاتصالات الفعالة بين مستويات المنظمة.

٥- يحتاج المديرون إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى المهارات الفنية.

ويمكننا القولُ بأن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية أوضحت أن كمية العمل الذي يؤديه الفردُ لا تتحدد فقط تبعًا للطاقة الفسيولوجية، وإنما أيضًا لاعتبارات نفسية واجتماعية خاصة تحرِّك لديه طاقاتِ الإنتاجية والإبداع، وبما ينسجم مع الطبيعة المتجددة للعمل.

وعلى الرغم من الإسهامات المتميزة لمدرسة العلاقات الإنسانية؛ إلا أنها تعرضت للنقد الذي كان مصدرُه طرقَ البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها؛ إذ يرى الكثير من منتقدي مدرسة العلاقات الإنسانية أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتمادًا على عدد محدود من البحوث التي لا توفر أساسًا كافيًا لبناء نظرية علمية في الإدارة، إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز اهتمامها على العوامل الداخلية والمتغيرات في بيئة العمل، وتهمل البيئة الخارجية؛ وبناءً عليه فهي تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.

مدرسة العلوم السلوكية:

ظهرت مدرسة العلوم السلوكية في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي[١]، وجاءت لتنظر نحو الإنسان بنظرة أكثر واقعية مما افترضته المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتقد مدرسة العلوم السلوكية أن هناك عواملَ وأسبابًا عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلىٰ كسب المال (نظرة المدرسة العلمية)، وإنشاء علاقات اجتماعية (نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية). وقد ركَّزت مدرسةُ العلوم السلوكية علىٰ استخدام طرق البحث العلمي لوصف السلوك الإنساني يوم لاحظته وتفسيره والتنبؤ به داخل المنظمات، واعتمدت علىٰ المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، ونستعرض فيما يلي أبرز نظريتين ورائدين أسهما في مدرسة العلوم السلوكية:

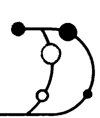
١- نظرية (X) ونظرية (Y) لدوجلاس ماكجروجر:

يرىٰ ماكجروجرأن القيادات الإدارية - غالبًا - تتبع نمطًا إداريًّا يستند إلىٰ فروض سلبية تتعلق بالسلوك الإنساني، ولخصها وسماها بنظرية X، ثم قدم بعد ذلك نظرية أخرىٰ تقوم علىٰ فروض بديلة لفروض النظرية الأولىٰ في نمط الإدارة، وأطلق عليها نظرية Y، وقد لاقت هذه النظرية قبولًا وانتشارًا واسعًا بين الكتاب والباحثين في علم الإدارة، ويستعرض هذا الجدول المقارنة بين النظريتين[٢]:

---

(١) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٤٣ .

(٢) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٦٥.



افتراضات نظرية X	افتراضات نظرية Y
١- أن الإنسان بطبعه سلبي، ولا يحب العمل.	معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيًّا كرغبتهم في اللعب والراحة.
٢- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
٣- يفضل الفردُ دائمًا أن يجد شخصًا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلىٰ الأهداف التي يلتزم بإنجازها، وأما الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب فلا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
٤- يُعد العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساس لدفع الإنسان للعمل؛ أي أن الإنسان يعمل خوفًا من العقاب ، وليس حبًّا في العمل.	يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية، ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
٥- الرقابة الشديدة علىٰ الإنسان ضرورية كي يعمل؛ حيث لا يؤتمن الفرد علىٰ شيء مهم دون إشراف ومتابعة.	يمتلك عددٌ كبير من الأفراد درجةً عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.
٦- يعد الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.	يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.

٢- نظرية الاحتياجات البشرية لإبراهام ماسلو:

تُعبِّر الحاجة عن نقص في إشباع مادي أو غير مادي، ومن المنظور الإداري يُعد هذا المفهومُ في غاية الأهمية؛ إذ إن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلىٰ وجود مؤثرات تؤثر في اتجاهات العمل لديه وفي سلوكياته.

وتعتبر نظرية ماسلو من أكثر النظريات ظهورًا وانتشارًا في مدرسة العلوم السلوكية، وقد قسَّم ماسلو الاحتياجات البشرية إلىٰ خمسة أنواع حسب الشكل الموضحِ أدناه، وهي: الطبيعية، والأمان، والاجتماعية، والتقدير، وتحقيق الذات.

وتنطلق نظرية ماسلو من عدة مسلمات[1]، وهي:

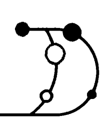
١- أن حاجات الإنسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لأنها تترك نوعًا من الإحساس بالتوازن.

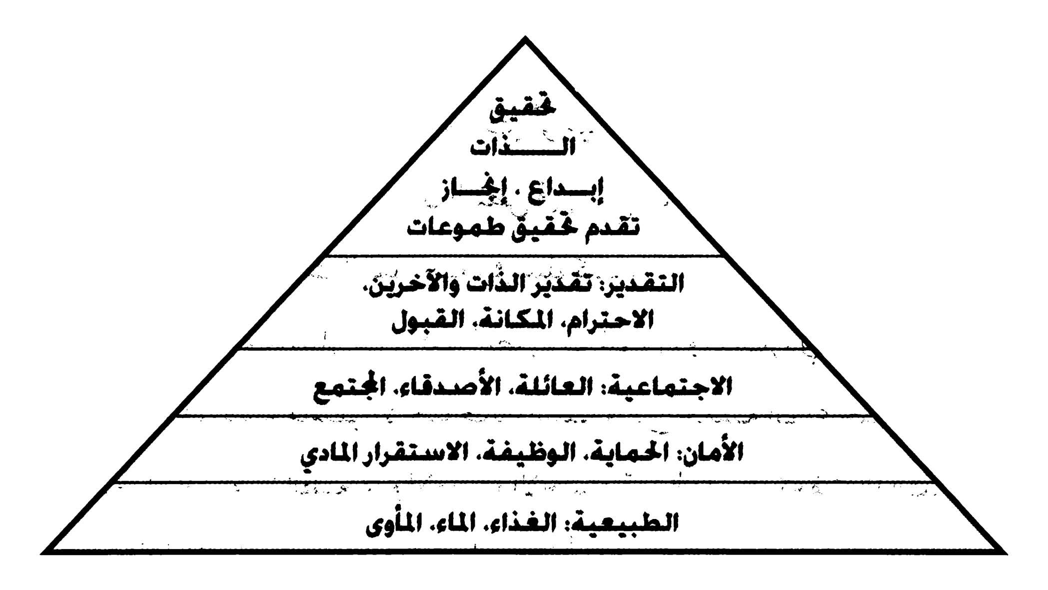
٢- أن حاجات الإنسان ليست جميعها في قوة واحدة وتأثير واحد، فالحاجات الأولية أشد إلحاحًا من الحاجات الثانوية.

٣- أن الحاجات متدرجة بصورة هرمية، ويشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم.

---

(١) دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرىٰ نحو الحوافز الجديدة، للباحثة مها بنت عبد الله الشريف، نقلًا عن [عريفج، سامي.(٢٠٠٤). **الإدارة التربوية المعاصرة**. القاهرة: دار الفكر، ط٣، ص١٧٧].





المدرسة الكمية:

ويطلق عليها أيضًا مدرسةُ صنع القرارات والمعلومات، أو مدرسة بحوث العمليات. وتستمد هذه المدرسةُ أصولها من المدرسة العلمية، ويركز الباحثون فيها علىٰ اعتبار الإدارة نظامًا من النماذج والعمليات الرياضية؛ لذا فهذه المدرسة تركز علىٰ حل المشكلات الفنية لا مشكلاتِ السلوك الإنساني، كما تساعد هذه المدرسة المديرين علىٰ التفكير المنطقي المنظم، ورؤية مشكلات الإدارة المعقدة بطريقة أوضحَ، وتسهل عليهم اتخاذَ القرارات الإدارية.

ومن الرواد في مجال المدرسة الكمية العالم هيربرت سايمون، الذي كان له دورٌ كبيرٌ في نشوء نظرية القرارات، إذ ساوىٰ بين الإدارة وصنع القرارات، وكان يرىٰ أن عمل المدير هو صنع القرارات. ومن الرواد أيضًا جورج دانتزج الذي وضع طرقًا رياضية مبتكرة لحل مسائل البرمجة الخطية. ولقد أسهم ظهورُ الحاسب الآلي وتطبيقاته المتعددة خلال النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي في حل الكثير

من المشكلات الإدارية، وظهور العديد من الأساليب الكمية؛ مثل: أسلوب بيرت، نظرية المباريات، نماذج صفوف الانتظار، نقطة التعادل، المحاكاة، ونظرية السيطرة علىٰ المخزون[1].

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة: أنها لا تشكل بديلًا للإدارة، وإنما توفر أدوات مهمة تساعد المديرين علىٰ اتخاذ القرارات، وإدارة موارد المنظمة بفاعلية وكفاءة. ومن الانتقادات أيضًا أن هذه المدرسة لم تهتم بالأفراد؛ لذا يجب عند الأخذ بالأساليب الكمية الاهتمامُ بالأفراد، والتيقن من احتياجاتهم وفهمهم لهذه الأدوات، واعتبارهم مدخلًا كميًّا مناسبًا. ومن أبرز معوِّقات استخدام الأساليب الكمية ما يجده بعض المديرين من صعوبات في فهم الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية وتطبيقها؛ وإن كان التوجهُ المتسارع نحو استخدام التقنيات الحاسوبية قد يسد الفجوة في التطبيق، ويسهم في تطبيق الأدوات الكمية علىٰ نطاق واسع في المجالات الإدارية المختلفة[2].

مدرسة إدارة النظم:

ظهرت هذه المدرسة مع مطلع الستينيات من القرن العشرين الميلادي، واستندت إلىٰ فكرة النظم المستخدمة في علوم الاجتماع والأحياء والطبيعة. ومن رواد هذه المدرسة: سليزنك، وبارسونز[3].

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٦٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٦٩

(٣) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرىٰ.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص٥٦.

ويُعرَّف النظام بأنه ترتيب لمكوناتٍ أو عناصرَ أو أجزاءٍ تقودُ إلىٰ أهداف محددة. ومدرسة إدارة النظم تفترض أن المنظمة الإدارية هي نظام اجتماعي مفتوح، ويشمل مجموعة من العناصر (كما في الشكل أدناه):

١- **المدخلات**: جميع الموارد الداخلة إلىٰ المنظمة من البيئة الخارجية (موارد بشرية، مادية، معلومات...).

٢- **العمليات**: جميع الأعمال الداخلية التي تقوم بها المنظمة للاستفادة من المدخلات الواردة إليها مثل: (الإنتاج، التسويق، العمليات، التصميم ... إلخ.)

٣- **المخرجات**: نتائج أعمال المنظمة (منتجات، خدمات، أرباح، سمعة ... إلخ).

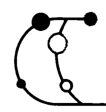
٤- **التغذية الراجعة**: أي التفاعل الذي تبديه المنظمة مع التقويم لمخرجاتها والملاحظات عليها، الذي يَرِدُها من البيئة الخارجية.

أسهمت مدرسة إدارة النظم في تطوير إطار كلي تكاملي للمنظمة الإدارية؛ معتبرةً كلَّ جزء في المنظمة جانبًا مهمًّا. كما أكدت أهمية تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، وضرورة رصد هذه البيئة وتشخيصها، والتفاعل مع مؤثراتها بطريقة ديناميكية فاعلة.

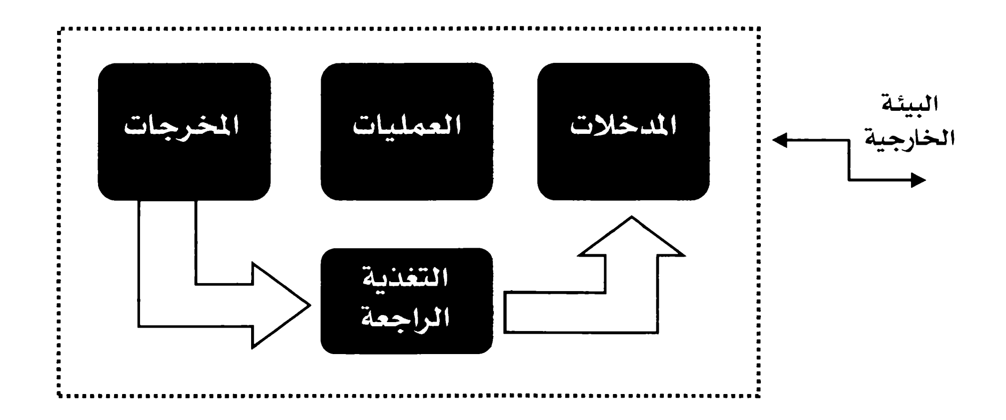
ومن أبرز مؤثرات مدرسة إدارة النظم ظهورُ ما يُعرف بالمدرسة الموقفية[1]، التي تعتبر امتدادًا لمدرسة إدارة النظم، وتسعىٰ هذه المدرسة إلىٰ فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط محددة من

---

(١) زيارة، فريد.(٢٠٠٩). **وظائف الإدارة**. عمَّان: دار اليازوري العلمية، ص١١٠.



العلاقات والمتغيرات، وتؤكد طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعىٰ لفهم كيفية عمل المنظمة وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة.



المدارس الحديثة:

ما يزال الفكر الإنساني يسهم بشكل مطرد في تطوير النظريات الإدارية وابتكار منهجيات التميز الإداري، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات المحلية والدولية؛ ظهر العديد من البحوث الإدارية والمنهجيات الحديثة التي استفادت من المدارس الإدارية السابق ذكرها، ونستعرض فيما يأتي أبرزَ الإسهامات الحديثة في مجال الفكر الإداري.

ركزت المدارس الحديثة على مفاهيم جديدة؛ مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وريادة الأعمال.

إدارة الجودة الشاملة:

يُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتُه على مجموعة من المبادئ التي يمكنُ أن تتبناها الإدارةُ من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف[1].

(إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ..)
رواه مسلم

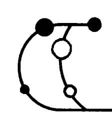
الإسلام أسس مفهوم الجودة في الحياة.

ونجد في جمعية الجودة البريطانية والمعهد البريطاني للمعايير تعريفَ الجودة الشاملة بأنها (فلسفة إدارية تركزُ على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في إشباع احتياجات العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع، سواءٌ أكانت هذه المتطلباتُ متقنة أم متعارفًا عليها)، وهذا التعريفُ ينسجم مع المفهوم الذي قدمه (بيتر دراكر) للفظ الإنتاجية بقوله: (إن الإنتاجية تحتوي على شقين هما: الكفاءة والفعالية، وإن الفعالية تعني جودة القرار، وإن الكفاءة تعني جودة التنفيذ)[2]

---

(١) جابلونسكي، جوزيف.(١٩٩٣). **خلاصات إدارة الجودة الشاملة**. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ص١.

(٢) الأحمري، فايز بن علي.(٢٠٠٩). **الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والإدارة المعاصرة**. جدة: المؤلف، ص١٤.



ويُعد إدوارد ديمنج أبرز الرواد في إدارة الجودة الشاملة، وقد بنىٰ فلسفتَه علىٰ ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعةَ عشرَ، وهي علىٰ النحو التالي[1]:

١- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة

ويحتاج الأمر إلىٰ شمولية تحسين الجودة، ويجب أن تكون لدىٰ الإدارة رؤيةٌ طويلة المدىٰ مبنية في النهاية علىٰ التحسين المستمر للعمليات.

٢- التكيف مع الفلسفة الجديدة

فنحن نعيش الآن في عصر اقتصادي جديد، ولم نعد قادرين علىٰ الاستمرار في قبول وجود تأخير في الإنجاز، أو أخطاء أو عيوب في الأداء البشري، ولقد أوجدت المنافسةُ العالمية منافسين جُدُدًا، كما أوجدت وسائلَ مختلفة للحصول علىٰ مزايا تنافسية، ويتوقع العملاء الآن من المنتِجين أنْ يمدوا السوق بما هو ممتاز.

٣- التوقف عن الاعتماد علىٰ الفحص الشامل كطريقة أساس لتحسين الجودة

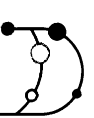
حيث تستخدم المؤشراتُ الإحصائية لقياس الجودة بدلًا من ذلك، وأيُّ شيء أقل من ذلك يكون مكلِّفًا ويرفع السعر علىٰ المستهلك. ابحث عن طريقة يمكنُ بها الحصولُ علىٰ مؤشر صحيح لمسبِّبات الانحرافات في داخل العملية، ثم حاول تحسينَ العملية من خلال فريق العمل ومشاركة الموظفين.

٤- التوقف عن النظر إلىٰ المشروع من خلال بطاقة السعر:

السعر لا يتساوىٰ بالضرورة مع التكلفة، ويمكن أن يتحول السعر المنخفض بشكل أساس بسهولة إلىٰ تكلفة أعلىٰ علىٰ المستهلك بعد أخذ باقي التكاليف في الاعتبار.

---

(١) ايفان، جيمس؛ دين، جيمس.(٢٠٠٩). **الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية** (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور). الرياض: دار المريخ، ص٩٢.



٥- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات

إن من وظائف الإدارة التعاملَ مع النظام لاكتشاف المشاكل وإتاحة الفرص لحلها، وهناك مصدران فقط للمشاكل؛ وهما: العمليات، والناس، ويقول ديمنج: إن ١٥٪ فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون، ويرجع الباقي للعمليات.

٦- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب

يجب تركيز التدريب على مكان العمل، وعلى تصحيح انحرافات العمليات، وأي إجراء أقل من ذلك يكون حلًّا مؤقتًا فقط، وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقيًّا لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات.

٧- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة

يتسبب كفاحُ القائمين بالإشراف – في سبيل تحقيق الجودة – في تأخير العمل بأكثرَ مما يسببُه زيادةُ صغار المديرين، ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض، ويجب أن يركِّز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات.

٨- إبعاد الخوف

لا يمكن إنجازُ عمل فعال في وجود الخوف من السخرية أو العقاب، ويجب تشجيع الاتصالات لكي تكون في اتجاهين، كما يجب إتمامُ التغذية المرتدة؛ من العامل إلى المدير، ومن المدير إلى العامل، وأساسُ التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق في كل المستويات، مع اقتسام الأهداف والحوافز بين كل من العامل والمدير.

٩- تطوير وسائل الاتصالات

ومن الطبيعي أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العملُ بين إدارات مختلفة، وينتج عن وجود الاتصالات إزالةٌ للعوائق بين هذه الإدارات؛ فيحدث التعاون بينها.

١٠- تقليل الشعارات، والأهداف الرقمية، واللوحات، وغير ذلك من وسائل الضغط

وسوف يحدث تحسنٌ في العمليات نتيجةً لمشاركة الموظفين عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة عن غير طريق الإدارة، ويجب تشجيعُ التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل.

١١- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف علىٰ حدة

إذ يجب التركيز علىٰ تكوين سلوك إيجابي للفريق داخل العمل، وإن الإجراءات التي تتطلب نتيجةً رقمية محددة من عاملٍ ما بمفرده سوف تنتج في النهاية منتجًا رديئًا، وتخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء.

١٢- تنحية العوائق الموجودة بين العامل وبين حقه في أن يفخر بعمله

عندما تسود روحُ الفريق جوَّ العمل وتستمر؛ فإن العامل سوف يعرف تمامًا ما هو متوقع منه، ويجب أن تكون الاتصالاتُ بين قوة العمل والإدارة عند حدها الأقصىٰ، وأن يكون رضا العامل عن عمله علىٰ أعلىٰ مستوىٰ.

١٣- تأسيس برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب

وذلك ليتمكن كلُّ موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد، ويتحقق ذلك من خلال التعليم، ويقود إلىٰ الاحتفاظ بالكرامة والرضا في محيط العمل.

١٤- تشجيع كل فرد داخل مكان العمل علىٰ أن يخصص بعض جهده من أجل التطوير

حيث ينظر إلىٰ هؤلاء العمال الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون علىٰ تطوير السياسات علىٰ أنهم أنشأوا النظام، وتتحقق أفضلُ النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء، ويستمر تطبيق الطريقتين معًا لفترة من الوقت، ثم تتنحىٰ بعدها الطريقة القديمة.

إدارة المعرفة:

يمكنُنا تعريفُ إدارة المعرفة ببساطة بأنها: القيام بما يلزمُ للحصول علىٰ أكبر قدر ممكن من موارد المعرفة. ومع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي؛ أصبح يُنظر إلىٰ المعرفة باعتبارها أحدَ الموارد المهمة في المنظمة، بل يعدها الكثيرون أهمَّ موارد المنظمة؛ لكونها تستطيعُ تحقيق ميزة تنافسية دائمة لا يمكن تقليدُها.

> ليس المهم في العلم أن تحصل على حقائق جديدة، بل أن تكتشف طرقا جديدة للتفكير في هذه الحقائق.
>
> وليام يراج

ويتحدث بيتر دراكر - أحد رواد الإدارة الحديثة، ويعده البعض أبًا لإدارة المعرفة - قائلًا:

(لقد أصبحت المعرفة المورد الرئيس للقوة العسكرية والاقتصادية للدولة، وهي تختلف اختلافًا جوهريًّا عن الموارد الرئيسة التقليدية للمتخصص في المجال الاقتصادي، وكذلك للمتخصص في علوم الأرض، والقوىٰ العاملة، ورأس المال. فنحن بحاجة للعمل المنظم علىٰ نوعية المعرفة وإنتاجيتها،

وسوف يزداد اعتمادُ قدرة أي منظمة علىٰ الأداء، إن لم يكن من أجل البقاء، علىٰ هذين العاملين)[1]

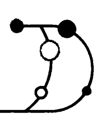
وتتألف البنية التحتية لإدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الحديثة من خمس مكونات رئيسة، هي: ثقافة المنظمة، وبنية المنظمة، والبنية التحتية لتقنية المعلومات، والمعرفة العامة، والبيئة المادية. ويلخِّص الجدولُ التالي مكوناتِ إدارة المعرفة وخواصَّها[2].

أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة	الخواص ذات الصلة
ثقافة المنظمة	فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.
	دعم الإدارة لإدارة المعرفة علىٰ كل المستويات.
	حوافز مشاركة المعرفة.
	تشجيع التفاعل لإنتاج المعرفة ومشاركتها.
هيكل المنظمة	طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة.
	ارتباط العاملين بالجمعيات المهنية المتخصصة.
	الوحدات والأقسام المتخصصة بإدارة المعرفة.

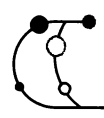
---

(١) بيسرا، إرما؛ وسابيروال، راجيف.(١٤٣٥). **إدارة المعرفة النظم والعمليات** (ترجمة محمد وهبي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٢٢.

(٢) المرجع السابق، ص٧٢.



أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة	الخواص ذات الصلة
البنية التحتية لتقنية المعلومات	إمكانية الوصول إلى المعلومات بكفاءة.
	تفاصيل المعلومات وحجمها.
	وفرة الخيارات التقنية.
	القدرة على حفظ المعلومات واسترجاعها.
المعرفة العامة	اللغة والمفردات المشتركة.
	إدراك مجالات المعرفة الفردية.
	المخطط المعرفي العام.
	العادات المشتركة.
البنية التحتية المادية	تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الأزوقة).
	المساحات المصممة خصوصًا لتسهيل المشاركة غير الرسمية للمعرفة.



رِيَادة الأعمال:

مـن التوجهـات الحديثـة في إدارة الأعمـال مفهـومُ ريـادة الأعمـال، ويُـراد بهـا الرغبـةُ في إنشـاء مشروع تِجاري جديد يتصف بالإبداع ويقـدم قيمـة اقتصادية مضافة، مع القدرة علىٰ تنفيذ ذلك. وعـادةً مـا يوصـف رُوَّادُ الأعمـال باسـتعدادهم لتحمـل المخـاطر الناشـئة مـن المشـاريع الجديـدة التـي يـادرون بتأسيسـها. ويضـع بيـتر دراكـر أربـع صـفات أساس لريادة الأعمال، هي[1]:

> يظهر اهتمامي في الحياة من خلال جعل نفسي عظيما. جعلها تحديات مختلفة غير ممكن الوصول لها والمحاولة للتغلب عليها.
> ستيف جوبس مؤسس أبل

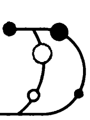
١ - **مقدار خلق الثروات**: فالمشروعات الصغيرة تهدف إلىٰ توليد مستمر ومُرضٍ لصاحبه يتجاوز وضعه الوظيفي، أما ريادة الأعمال فتهدف إلىٰ إنشاء ثـروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلامَ البسيطة إلىٰ بناء الثراء الكبير.

٢ - **سرعة بناء الثروة**: فالمشـروعات الصـغيرة تبنـي ثروتهـا - عـادة - عـبر حيـاة صاحبها وَفْق وقت زمني طويل، في حين إن الثروة الريادية يبنيها رائدُ الأعمـال خـلال زمـن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادة خمسَ سنوات إلىٰ عشر.

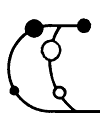
٣ - **المخاطرة**: تتميز ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الـذي يُتوقـع من رائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء؛ وبغيـر المخـاطرة فإنَّ الريـادة تـزول وتكـون مشروعًا صغيرًا.

---

(١) الشـميمري، أحمـد؛ والمبيريـك، وفـاء.(٢٠١٤). **ريـادة الأعمـال**. الريـاض: مكتبـة العبيكـان، ط٣، ص٢٢.



٤ - **الابتكار والإبداع:** تتصف ريادة الأعمال بالإبداع والابتكار، وتحويل تلك الأفكار إلىٰ منتجات وخدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما يمكنُ أن تتصف به المنشآتُ الصغيرة، وهذا الابتكار وذلك الإبداع هما ما يحقق لريادة الأعمال الميزةَ التنافسية المستدامة التي تخلق الثروة، ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة، أو خدمات ذات قيمة مضافة، أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة



قصة كفاح ونجاح داعية وطبيب:

الشيخ الدكتور عبد الرحمن السميط... عمل إخصائيًّا في مستشفى الصباح في الفترة من ١٩٨٠ - ١٩٨٣م، ونشر العديد من البحوث العلمية والطبية في مجال القولون والفحص بالمنظار لأورام السرطان، كما أصدر أربعة كتب؛ هي: لبيك أفريقيا، دمعة على أفريقيا، رسالة إلى ولدي، العرب والمسلمون في مدغشقر، بالإضافة إلى العديد من البحوث وأوراق العمل ومئات المقالات التي نُشرت في صحف متنوعة، تولى منصب الأمين العام لجمعية مسلمي أفريقيا عام ١٩٨١م، وظل على رأس الجمعية بعد أن تغير اسمُها إلى جمعية العون المباشر في ١٩٩٩م.

شارك في تأسيس ورئاسة جمعية الأطباء المسلمين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا عام ١٩٧٦م. كما شارك في تأسيس فروع جمعية الطلبة المسلمين في مونتريال ١٩٧٤ - ١٩٧٦م، ولجنة مسلمي ملاوي في الكويت عام ١٩٨٠م، واللجنة الكويتية المشتركة للإغاثة ١٩٨٧م، وهو عضو مؤسس في الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، وعضو مؤسس في المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة، وعضو في جمعية النجاة الخيرية الكويتية، وعضو جمعية الهلال الأحمر الكويتي، ورئيس تحرير مجلة الكوثر المتخصصة في الشأن الأفريقي، وعضو مجلس أمناء منظمة الدعوة الإسلامية في السودان، وعضو مجلس أمناء جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، ورئيس مجلس إدارة كلية التربية في زنجبار ورئيس مجلس إدارة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية في كينيا.

نال السميط عددًا من الأوسمة والجوائز والدروع والشهادات التقديرية، مكافأةً له علىٰ جهوده في الأعمال الخيرية، ومن أرفعِ هذه الجوائز جائزةُ الملك فيصل العالمية لخدمة الإسلام، التي تبرع بمكافأتها (٧٥٠ ألف ريال سعودي) لتكون نواةً للوقف التعليمي لأبناء أفريقيا، ومن عائد هذا الوقف تلقت أعدادٌ كبيرة من أبناء أفريقيا تعليمَها في الجامعات المختلفة.

أسلم علىٰ يدي الشيخ السميط رَحِمَهُ ٱللَّهُ وعبر جهوده وجهود فريق العمل الطموح الذي يرافقه أكثرُ من عشرة ملايين شخص في قارة أفريقيا فقط، وأصبحت جمعية العون المباشر التي أسسها هناك أكبر منظمة عالمية في أفريقيا كلها. يدرس في منشآتها التعليمية أكثر من نصف مليون طالب، وتمتلك أكثرَ من أربع جامعات، وعددًا كبيرًا من الإذاعات والمطبوعات، وحفرت وأسست أكثر من (٨٦٠٠) بئر، وأعدت ودربت أكثر من (٤٠٠٠) داعية ومعلم.

استمر السميط رَحِمَهُ ٱللَّهُ يعمل في الدعوة بعد أن طعن في السن وثقلت حركته وأقدامه، ورغم إصابته بالسكر وبآلام في قدمه وظهره. وفي أواخر سنواته صارت حالته الصحية غير مستقرة، وأصبح يعاني توقفًا في وظائف الكُلىٰ، ويخضع لعناية مركزة في مستشفىٰ مبارك الكبير. واستمر علىٰ تلك الحال حتىٰ توفي يوم الخميس ١٥ أغسطس ٢٠١٣م رَحِمَهُ ٱللَّهُ.

الخلاصة:

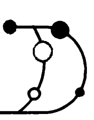
أصبحت الإدارة اليوم الركيزة الأساس لقيام الأعمال ونجاحها، بشقيها التِّجاري والخيري، وهي باختصار شديد: قيادة الآخرين نحو مسار محدد سلفًا، عبر تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة بفعالية وكفاءة من خلال الآخرين، باستخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالاستفادة من جميع الموارد التنظيمية.

وتأتي أهمية الإدارة من اعتبارها أمرًا حيويًّا للمنظمة حتىٰ تحقق النجاح المنشود، من خلال مستوياتها الإدارية المختلفة التي تتكامل فيما بينها لتنفيذ أعمال المنظمة، ونجد في كل مستوىٰ إداري أصنافًا مختلفة من المديرين الذين يسهمون في إنجاز وتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، حسَب الصلاحيات الممنوحة لهم، ويعتمد عددُ المستويات الإدارية في المنظمة علىٰ حجم المنظمة، ومجموع أعمالها، وطبيعة نشاطها وخدماتها.

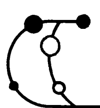
وعلىٰ كل مدير أن يتعرف علىٰ الأدوار العشرة للمديرين في المنظمات، التي خرج بها هنري منتزبرغ في دراساته التحليلية عام ١٩٧٣م، ويمكن تعريف الدور بأنه: نمط من تصرفات معينة متوقعة من الفرد بحكم وظيفته، أو كونه عضوًا في مجموعة أو وحدة تنظيمية.

كما تتداخل المهارات الإدارية مع المهارات الشخصية، ويذوب كل من النوعين في الآخر حين التعامل مع الآخرين؛ لتشكل في نهاية المطاف مهارةَ العمل الجماعي المتميز بالإنجاز وتحقيق الأهداف.

أما المدارس الإدارية - التي تحولت مع مرور الزمن، وتنوع الحضارات الإنسانية من فكر وممارسة إلىٰ علم مستقل بذاته في العصر الحديث - فقد أسهمت



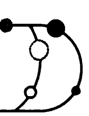
في وضع النظريات والمبادئ الأساس لعلم الإدارة، ومنها: المدرسة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومدرسة العلوم السلوكية، والمدرسة الكمية، ومدرسة النظم، والمدارس الحديثة التي ركزت على مفاهيمَ جديدةٍ مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وريادة الأعمال.



الأسئلة البَعْدية للوحدة الأولى:

المفهوم والمدارس في شريحة :

- مفهوم الإدارة
- مستويات الإدارة
  - الإدارة
  - الإدارة
  - الإدارة
- أدوار المديرين
  - أدوار صنع القرار
- المهارات الإدارية
  - مهارات التعامل مع الآخرين
  - مهارات
- المنظمات الإدارية
  - المنظمات الحكومية
  - المنظمات غير الربحية
- المدارس الإدارية
  - مدرسة العلاقات الإنسانية
  - المدرسة الكمية
  - الجودة الشاملة
  - ريادة الأعمال



الأسئلة البَعْدية للوحدة الأولى:

والآن عزيزي القارئ الكريم، بعد أن تجاوزت الوحدة الأولىٰ، كيف تجد نفسك من خلال هذه الأسئلة التالية؟

١ - اذكر أي العبارات التالية تتسم بالصحة والصواب، مع ملء الفراغ :

- تعريفات الإدارة يتعارضُ بعضها مع بعض.

.... تنفيذ الأعمال .... و .... من خلال الآخرين، باستخدام عمليات .... و............ و............ و............ ، والاستفادة من جميع الموارد التنظيمية.

- الفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة.

- الاستخدام الأمثل للموارد يُسهم في تحقيق الاستدامة للمنظمات.

- الإدارة الوسطىٰ تضم مجموعة واسعة من الأفراد.

- المهارات الإدارية هي مهارات سلوكية قابلة للقياس والمراقبة.

- المنظمات التجارية هي شكل من أشكال المنظمات الإدارية.

- من أبرز رواد المدرسة العلمية: ألتون مايو وهيربرت سايمون، وقد افترضت أن الإنسان كائن ....

- ريادة الأعمال تهتم بالمشاريع التقليدية، التي جُرِّب نجاحها سابقا.

٢- المهارات الشخصية تتعلق بالمهارات الذاتية التي لا ترتبط بالآخرين وهي:

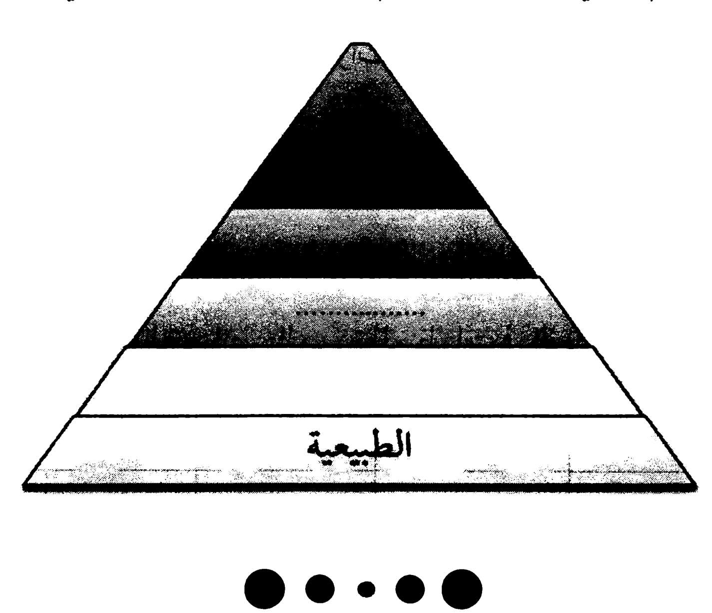
-
-
-

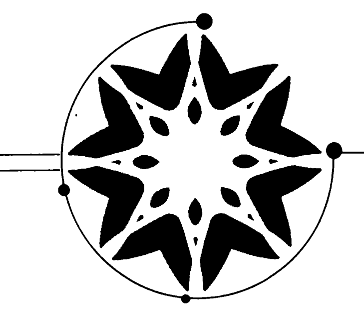
٣- قارن بين أهم الخصائص المميِّزة للمنظمات في الجدول التالي:

الخصائص	العامة	الحكومية	الأعمال	غير الربحية
النمط الإداري	الإدارة العامة			
الفئة المستهدفة		المواطنون والمستفيدون		
العاملون			موظفو قطاع الأعمال	

الخصائص	العامة	الحكومية	الأعمال	غير الربحية
الغرض				تطوير المجتمعات وتقديم العون بجميع أشكاله
الموارد				

٤- في الهرم التالي الذي يسمى هرم ماسلو؛ املأ الفراغات التي فيه:





الوحدة الثانية:

وظائف المدير

أهداف الوحدة الثانية

في نهاية الوحدة سيكون القارئ قادرًا على:

١ - أن يدرك القارئ أهمية التخطيط كعملية رئيسة للمنظمة.

٢ - أن يتبع قواعد الخطط الفعالة، ويعرف صفاتها.

٣ - أن يتمكن من فهم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٤ - أن يتعرف على مجالات الرقابة، وخطواتها العملية.

٥ - أن يتعرف على وظيفة التوجيه وعلاقتها بالدافعية.

٦ - أن يستوعب قوة القائد.

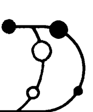
٧ - أن يفرق بين النظريات الحديثة في القيادة.

٨ - أن يتعرف على عناصر الاتصال وأقسام الاتصالات الإدارية.

٩ - أن يستطيع معالجة معوِّقات الاتصال في المنظمة.

١٠ - أن يتقن استخدام الأدوات المساعدة في صناعة القرارات.





الأسئلة القَبْلية للوحدة الثانية

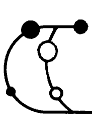
١- هل التخطيط حاجة مُلِحَّة لنجاح المنظمات؟

٢- هل يجب علىٰ كل أقسام المنظمة القيامُ بالتخطيط؟ أو أن هذا من اختصاص الإدارة العليا فقط؟

٣- ماذا يعني الترتيبُ المنهجي للأنشطة والأفراد داخل المنظمة؟

٤- هل تساعد وظيفةُ التنظيم علىٰ تحقيق التكامل والتنسيق بين وحدات المنظمة؟

٥- كيف يقوم التوجيه بتعليم وإرشاد الأفراد نحو تنفيذ الأعمال؟



٦- أين يخطئ المديرون في أثناء ممارستهم لدور التوجيه في المنظمة؟

٧- ما أبرز أساليب التعامل مع الصراع داخل المنظمة؟

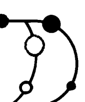
٨- أين تظهر الفوائد من تطبيق نظام رقابة جيد وفعال؟

٩- لماذا يُعَدُّ القائد محورَ التغيير والحيوية في المنظمة؟

١٠- متىٰ يمكنُ القولُ: إن القائد يتميز بالتأثير والنفوذ؟

١١- ماذا يحقق الاتصال الإداري الفعال من مزايا للأفراد والمنظمة؟

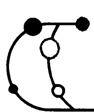
١٢- متىٰ يمكن الحكم علىٰ القدرات القيادية التي يتمتع بها المديرون بأنها كافية؟



١٣- ما أشكال القرارات المختلفة؟

١٤- كيف يمكن أن تساعد الأساليبُ الكمية في صناعة القرارات؟





مهام المدير
[١] التخطيط

تتناول هذه الوحدة: المهام التي يؤديها المدير في المنظمة، والمهارات الإدارية التي يحتاج إليها في ممارسة نشاطه، ونبدأ بالعملية الأولىٰ في العملية الإدارية؛ وهي التخطيط

> كلما لاح النجاحُ نتيجة التخطيط الجيد والمثابرة المستمرة مقرونين بالفرصة المواتية، اعتبر الناس ذلك حظًّا.
>
> هنري فورد

مفهوم التخطيط:

تُعَدُّ وظيفةُ التخطيط أبرزَ الوظائف الإدارية، وهي الأساس للقيام بأي نشاط داخل المنظمة، وقد قيل: (إنَّ من يفشل في التخطيط فإنما يخطط للفشل)؛ لذا فإن نجاح العملية الإدارية مرهونٌ بنجاح عمليات التخطيط بمستوياتها المختلفة.

والتخطيط عملية ذهنية تُؤدَّىٰ بطريقة منهجية منظمة، ويُعرَّف بأنه[1]: عمليةُ وضعِ الأهداف، وتحديد ما يجب القيام به لإنجازه خلال فترة زمنية محدودة، وضِمْن ظروف

---

(١) الحشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل. (٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط ٢، ص ١٦١.

ومعطيات محددة. وفي تعريف آخر فإن التخطيط هو: التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيُّف مع هذه الاتجاهات[١].

ويمكننا أن نبرز أهم خصائص مفهوم التخطيط في العناصر التالية:

- التخطيط عملية تتعلق بفترة زمنية مستقبلية، وكيفية التعامل معها.
- يشكل التنبؤ عنصرًا أساسًا في عملية التخطيط؛ حيث نستقري المستقبل، ونتوقع جميع الاحتمالات الممكنة.
- ينطوي التخطيط علىٰ اتخاذ مجموعة من القرارات، والاختيار بين البدائل المتاحة لصانعي القرار.
- التخطيط عملية تبدأ قبل بداية أي عمل تنفيذي؛ وذلك لرسم بداية العمل ونهايته.
- التخطيط عملية مستمرة، وفي ظل البيئة المتغيرة فإن التخطيط يسهم في المواءمة بين الخطط الموضوعة والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.
- يهتم التخطيط بتحديد غاياتِ وأهدافَ المنظمة، والوسائل المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والأهداف.
- التخطيط يرسُم السياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة ووحداتها المختلفة.

---

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). **دليل المديرين إلىٰ التخطيط الاستراتيجي**. الاسكندرية: الدار الجامعية، ط ١، ص ٢٤.

• التخطيط يخصص الموارد التنظيمية بما يتناسب مع الأهداف المستقبلية للمنظمة.

الحاجة إلىٰ التخطيط:

يتساءل ستيفن روبنز عن سر نجاح شركة ماكدونالدز في إدارة ٣٤.٥٠٠ فرع لها في ١١٩ دولة حول العالم، وقدرتها علىٰ تقديم خدماتها إلىٰ نحو ٦٨ مليون عميل يوميًّا؛ فيجيب قائلًا: إن السر في هذا النجاح المتميز هو القدرات التخطيطية الفذة لدىٰ المنظمة وقادتها، فالجميع يمارس وظيفة التخطيط بامتياز؛ بدءًا من قسم العمليات، مرورًا بالتسويق، وانتهاءً بابتكار وصناعة المنتجات(١).

وتبرز حاجة المنظمات الإدارية إلىٰ التخطيط للعوامل التالية(٢):

١- **البيئة الكلية المتغيرة:** تتأثر المنظمة بعوامل البيئة الكلية المحيطة بها، وهي العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وفي ظل عدم ثبات البيئة الكلية وتغيراتها المتسارعة؛ فإن المنظمات الإدارية تحتاج إلىٰ جعل التخطيط عمليةً مستمرة ومتفاعلة مع بيئتها الكلية.

٢- **التنافسية:** ويراد بها قدرة المنظمات علىٰ تحقيق التميز والنجاح المستمر في مجالها، ومع ازدياد عدد المنظمات، والانفتاح علىٰ العالم الخارجي، وتنوع متطلبات العملاء والمستفيدين؛ فإن قدرة المنظمات علىٰ الاستمرار في التنافسية يظل

---

(١) Robbins, Stephen; DeCenzo, David; Coulter, Mary.(2015). **Fundamentals of Management**. 9th Ed. UK: Pearson Education Limited, page 145.

(٢) المرجع السابق، ص١٤٦.

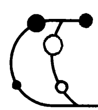
مرتبطًا بقدرتها علىٰ قراءة المستقبل، ووضع الخطط والسيناريوهات التي تضمن لها البقاء في دائرة التميز.

٣- **تحديد التوجه:** تعاني العديد من المنظمات عدمَ وضوح رؤيتها الإستراتيجية، وماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل، ويقوم التخطيط بمهمة تحديد رؤية المنظمة، ومجالات تركيزها الإستراتيجي، وقد قيل: 'ن الرؤية دون خطة مكتوبة هي مجرد أضغاث أحلام.

٤- **تحقيق التكامل والتنسيق:** حيث يعمل التخطيط علىٰ توجيه باقي الوظائف الإدارية؛ من تنظيم وتوجيه وإدارة أداء، وبناءً علىٰ الخطط المتفق عليها تُخصصُ الموارد المادية والبشرية وتُوزعُ المهام والصلاحيات بين العاملين في المنظمة.

٥- **إدارة التغيير:** يقوم مشروع التغيير علىٰ نقل المنظمة من وضعٍ راهن إلىٰ وضع مستقبلي، ويتطلب هذا الانتقالُ الإستراتيجي دورًا جوهريًّا للتخطيط في مجالات الموارد البشرية والعمليات والتسويق وغيرها من وحدات المنظمة.

٦- **تقليص الهدر وتحسين الإنتاجية:** يسهم التخطيط في تحقيق كفاءة المنظمات الإدارية، وهذا يعني الحصول علىٰ أفضل النتائج من الموارد المتاحة للمنظمة. وتقوم مبادئ الجودة الحديثة علىٰ مفهوم (العمل الصحيح من أول محاولة)، ولا يمكن أن تجني المنظماتُ ثمارَ تطبيقها للجودة إلا من خلال التخطيط الكافي لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة.



أنواع التخطيط:

هنـاك أنـواع مختلفـة للتخطـيط بنـاءً علىٰ تصـنيفات متعـددة، ويوضـح الجـدول مجمـل هـذه التصـنيفات التـي سوف نستعرضها:

> دراسة الماضي مهم لمن يريد التخطيطَ للمستقبل.
> كونفوشيوس

الفترة الزمنية	النطاق	تكرار الاستخدام
طويل المدىٰ	الإستراتيجي	تخطيط لمرة واحدة
متوسط المدىٰ	التكتيكي (التنفيذي)	تخطيط مستمر
قصير المدىٰ	التشغيلي	

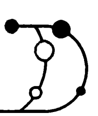
أولاً: التخطيط بناءً علىٰ الفترة الزمنية:

هناك ثلاثـة أنـواع مـن التخطـيط بنـاءً علىٰ الفـترة الزمنيـة اللازمـة لتنفيـذ الخطـة، وهي: التخطيط الطويل المدىٰ، والمتوسط المدىٰ، والقصير المدىٰ[1].

١ - **التخطيط الطويل المدىٰ:** يغطي هذا النوعُ من التخطيط فتراتٍ زمنيةً طويلة تتراوح من ثلاث إلىٰ عشر سنوات، ونظرًا لصعوبة التنبؤ خـلال هـذه الفترات؛ فإن هـذا النوع من التخطيط يرسم أهدافًا عامة وخطوطًا عريضة، ولا يتناول التفاصيل، وعـادةً مـا نجد هذا النوع من التخطيط في المنظمـات الحكوميـة، والمنظمـات التِّجاريـة الكبيـرة ذات الرؤية الإستراتيجية البعيدة المدىٰ.

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص١١٦.



٢- **التخطيط المتوسط المدىٰ:** يغطي هذا النوعُ من التخطيط فتراتٍ زمنيةً تتراوح من سنة إلىٰ ثلاث سنوات، وتشتمل الخطط المتوسطة المدىٰ علىٰ تفاصيل الخطط الطويلة المدىٰ، وكيفية تحويلها إلىٰ إجراءات تنفيذية، ويتميز هذا النوع من التخطيط بالدقة والواقعية وإمكانية التنفيذ.

٣- **التخطيط القصير المدىٰ:** ويغطي فترات زمنية قصيرة تتراوح من شهر واحد إلىٰ سنة، ويبيِّن هذا النوعُ من التخطيط الإجراءاتِ التفصيليةَ لتنفيذ الخطط بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري، ويُعد هذا النوع من التخطيط تفصيلًا للخطط المتوسطة المدىٰ.

ثانيًا: التخطيط بناءً علىٰ نطاق الخطة:

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط بناءً علىٰ نطاق الخطة، وهي التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط التكتيكي (التنفيذي)، والتخطيط التشغيلي.

١- **التخطيط الإستراتيجي:** يركز علىٰ فهم وتفسير البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية، ومجالات التركيز للمنظمة، وبناء إستراتيجيات التعامل مع مختلِف الفرص والمخاطر المستقبلية، وعادةً ما يغطي هذا النوعُ من التخطيط فترةً زمنية طويلة.

٢- **التخطيط التكتيكي (التنفيذي):** ويقوم بوضع معاييرِ ومستهدفاتِ الأداء للأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلىٰ تحديد المبادرات والمشاريع التنفيذية اللازمة لتحويل الأهداف الإستراتيجية إلىٰ خطط عملية وإجراءات تنفيذية محددة، وعادةً ما يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية متوسطة.

٣- **التخطيط التشغيلي**: وهذا النوع من التخطيط يركز علىٰ جداولِ العمل التفصيلية، والموازنات المالية، وأدوات القياس والمتابعة للخطط الإستراتيجية والتكتيكية، ويقوم بتقسيم الواجبات والمهام التنفيذية إلىٰ مديري الوحدات التنظيمية ورؤساء فرق العمل، وعادةً ما توضع الخطط التشغيلية لفترات زمنية قصيرة.

ثالثًا: التخطيط بناءً علىٰ تكرار الاستخدام:

يمكن تقسيمُ التخطيط وَفق تكرار الاستخدام إلىٰ نوعين، وهما: التخطيط لمرة واحدة، والتخطيط المستمر.

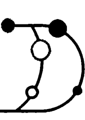
١- **التخطيط لمرة واحدة**: ويهدف إلىٰ إنجاز عمل محدد، وفريد من نوعه، وغير متكرر، مثل تطوير منتج جديد، أو تقديم برنامج تدريبي، أو إعداد موازنة سنوية، أو تنفيذ مشروع إغاثي.

٢- **التخطيط المستمر**: ويهدف إلىٰ الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة، وتشمل: السياسات والإجراءات والقواعد[(١)]، وتجدُ فيما يلي توضيحًا موجزًا لأبرز أمثلة التخطيط المستمر:

أ. **السياسات**: وهي مرشدٌ عام يحدد القواعد والأُطُر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها. وتقدم السياسات حدودًا عامة للتصرف، ولا تحدد التصرفاتِ الواجبَ اتخاذُها، وتتسم عادةً بالثبات النسبي، وقد تكون مكتوبة أو شفوية. ومن أمثلتها: سياسات الأجور والحوافز، وسياسات مصادر التمويل.

---

(١) الخشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل.(٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢، ص١٨٠.



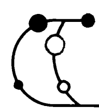
ب. **الإجراءات:** وهي سلسلة خطوات محددة من قبل ومترابطة، لإنجاز عمل مستقبلي أو مواجهة ظروف مستمرة ومعينة، والإجراءات أكثر تحديدًا ودقةً من السياسات، وكما أن السياسات مرشدةٌ للتفكير عند اتخاذ القرارات؛ فإن الإجراءات مرشدةٌ للعمل، ومن أمثلتها: الإجراءات المتبعة عند تعيين موظف جديد، والإجراءات المتبعة عند تنفيذ عمليات الشراء.

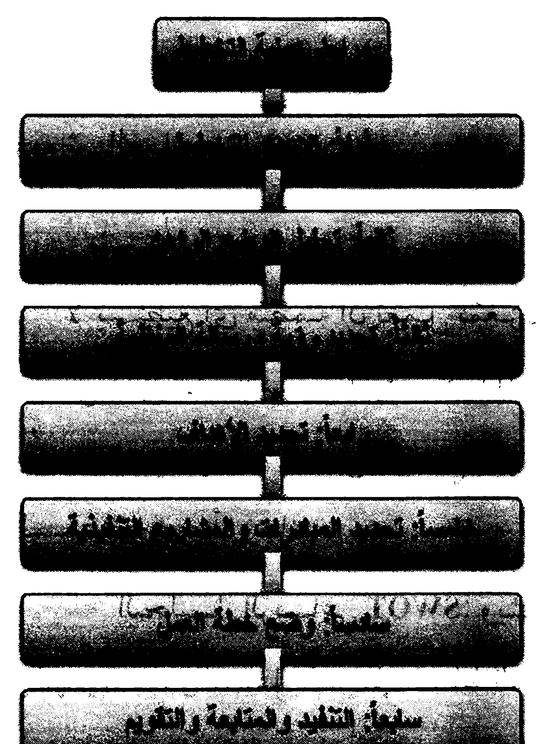
ج. **القواعد:** هي تعليمات محددة تتضمن الأمر أو النهي، أي توضح وتحدد للفرد ماذا يجب القيام به من سلوك أو عمل محدد، وما الأعمال أو التصرفات التي يجب عليه عدم القيام بها[١]. والفرق بين القاعدة والإجراء: أن القاعدة مرشدة للعمل، ولكنها لا تحدد أي تتابع زمني للأعمال مثل الإجراء[٢]، ومن أمثلتها: قاعدة عدم منح الإجازات في موسم ذروة العمل السنوي.

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص١٢٤.

(٢) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٩٩.





مراحل عملية التخطيط:

يمر التخطيط بمجموعة من المراحل المنهجية، ونستعرض فيما يلي أبرزَ هذه المراحل:

أولاً: الإعداد للتخطيط:

وتعتبر هذه المرحلةُ تمهيديةً لعملية التخطيط، وتقوم فيها المنظمة باختيار الفريق المشارك في عملية التخطيط، ويتفاوت نوعيةُ وعدد المشاركين بناءً علىٰ الخطة المطلوبِ إعدادُها؛ ففي حالة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي نجد أن فريق التخطيط يشمل أعضاء مجلس الإدارة وكبارَ التنفيذيين في المنظمة، وفي حالة الإعداد للتخطيط التكتيكي والتشغيلي فإننا نجد أن فريق التخطيط يشمل مشرفي الأقسام ومديري الوحدات الإدارية؛ كلٌّ حسب اختصاصه.

كما تشمل مرحلةُ الإعداد للتخطيط التحقق من فهم المشاركين للمنهجيات والأدوات المستخدمة في عملية التخطيط، وتهيئة جميع المتطلبات اللوجيستية للفريق المشارك في الإعداد، وتوفير المعلومات والتقارير والدراسات اللازمة

للبدء في التخطيط، وإعداد جدول الأعمال ومواعيد الاجتماعات وورش العمل.

ثانيًا: تحليل الوضع الراهن

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمَعزِل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل علىٰ مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلىٰ هذه البيئة[١]، وتُستخدم في مرحلة تحليل الوضع الراهن مجموعةٌ من الأدوات التحليلية المساعدة، ومن أبرزها:

١ - **التحليل الرباعي SWOT**: ويشمل التحليل الخارجي للفرص والتهديدات، والتحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف. ويقوم مديرو التخطيط بتوفير بيانات البيئة المحيطة بالمنظمة، ومناقشة هذه البيانات وتحليلها عبر ورش العصف الذهني مع فريق التخطيط.

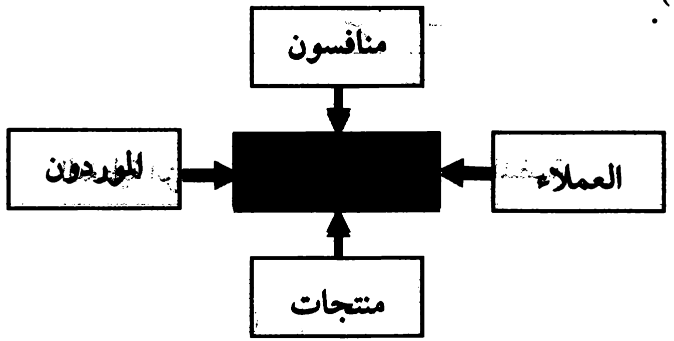
٢ - **تحليل الأطراف ذات العَلاقة**: حيث يقوم فريق التخطيط بحصر جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة أو الوحدة الإدارية، ودراسة متطلبات كل طرف من الأطراف، ويمكن تحديدُ هذه المتطلبات من خلال ورش تركيز مع مختلف الأطراف، أو من خلال المقابلات الميدانية.

٣- **تحليل بورتر الخماسي**: وهو إطار عمل قام بتطويره «مايكل بورتر»، ويشمل خمسة عوامل يقوم فريقُ التخطيط بتحليلها (انظر الشكل أدناه) ويخلُص

---

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). **دليل المديرين إلىٰ التخطيط الإستراتيجي**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط١، ص١٣٣.

بورتر إلىٰ أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، تقلصت بدرجة كبيرة قدرةُ المنظمة علىٰ المنافسة[١].



ثالثًا: تحديد رؤية ورسالة المنظمة

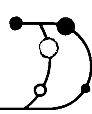
وتقوم المنظمات بإعداد رؤيتها ورسالتها عند قيامها بالتخطيط الإستراتيجي. وتشير الرؤية إلىٰ الصورة التي تود المنظمة تحقيقَها في المستقبل، وتشمل ثلاث عناصر رئيسة؛ وهي: الموقع الإستراتيجي، والميزة الإستراتيجية، والدور الإستراتيجي للمنظمة. أما رسالة المنظمة فهي خطاب مختصر توجهه المنظمة إلىٰ مختلِف الأطراف ذات العلاقة، وتتضمن تحديدًا لمجال عمل المنظمة، والفئات المستهدفة من خدماتها، وتُبرز الرسالة أهم القيم والمعتقدات الفلسفية التي يقوم عليها عملُ المنظمة.

ويوضح الجدول التالي أبرز الفروق بين الرسالة والرؤية[٢].

---

(١) هل، شارلز؛ وجونز، جاريث.(٢٠٠٧). **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل** (ترجمة رفاعي محمد ومحمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ للنشر، ص١٣٢.

(٢) ماهر، أحمد.(٢٠٠٩). **دليل المديرين إلىٰ التخطيط الإستراتيجي**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط١، ص٧٧



وجه المقارنة	الرسالة	الرؤيــة
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تودُّ المنظمة تحقيقها
درجة العمومية / التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدًا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبيًّا	قريبة نسبيًّا
درجة الثبات / المرونة	أكثر ثباتًا	أكثر مرونة

هل تستطيع أن تحدد رسالة المنظمة التي تعمل بها الآن ورؤيتها؟

الرسالة: ....

الرؤية:

رابعًا: تحديد الأهداف:

وتعتبر هذه المرحلةُ الأكثرَ أهمية في مراحل التخطيط المختلفة. وتُعرَّف الأهداف بأنها: الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل(١)، وتتنوع الأهداف تبعًا لأهميتها الإستراتيجية والتشغيلية، أو فترتها الزمنية، أو موقعها الوظيفي من الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتتميز الأهداف الفعالة بمجموعة من الخصائص المميِّزة لها، وهي:

١ - **أن يكون الهدف محددًا:** ويعني ذلك أن يكون سهلَ الفهم، ويصف النتائجَ المستقبلية بوضوح، ويحدد الإجراءاتِ الواجبَ اتخاذُها لتحقيق الهدف.

---

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص٨١ .

٢- **أن يكون قابلًا للقياس:** حيث يصف كيفية قياس الهدف بشكل رقمي أو وصفي أو نسبي، ويجيب عن تساؤلات: كيف أعرف أن الهدف قد تحقق؟ وما المستوىٰ المطلوب من الأداء لتحقيق النتائج المستهدفة؟

٣- **أن يكون قابلًا للتحقيق:** بأن يكون الهدف واقعيًّا، وقابلًا للتحقيق بناءً علىٰ المهارات والقدرات والإمكانات المتاحة لفريق العمل، وأن يكون الهدف ضمن نطاق مهام العمل المحددة، وصلاحيات ونفوذ المنوطِ بهم تحقيقُ النتائج.

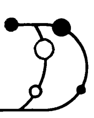
٤- **أن يكون ملائمًا:** فلا يتعارض الهدف مع الأهداف الأخرىٰ في المنظمة، ويكون متوافقًا مع طبيعة عمل المنظمة أو الوحدة الإدارية، ولا يتعارض كذلك مع السياسات والقواعد المتبعة في المنظمة.

تشمل الرؤية ثلاثة عناصر: الموقع الإستراتيجي، الميزة الإستراتيجية، الدور الإستراتيجي للمنظمة.

٥- **أن يكون مؤطرًا زمنيًّا:** وهذا يعني أن يكون للهدف (بداية زمنية ونهاية) لتحقيقه، ويتضمن خطواتٍ إجرائيةً محددة، ويضع خطة للرصد والمتابعة والتقويم علىٰ المدىٰ القصير والطويل.

خامسًا: تحديد المبادرات والمشاريع التنفيذية:

تُحدد في هذه المرحلة المبادرات والمشاريع التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويُقصد بالمبادرات «الأفكار الإبداعية غير المسبوقة والقابلة للتطبيق»، أما المشروع فقد عُرِّف من قِبَل معهد إدارة المشروعات بأنَّه: «مسعًىٰ مؤقت من أجل



إنشاء منتج متفرد أو خدمة أو نتيجة متفردة»[١]. كما يُحدد في هذه المرحلة جميع المتطلبات والموارد المادية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق المبادرات والمشاريع التنفيذية.

سادسًا: وضع خطة العمل:

بعد أن حُددت الأهداف والمبادرات والمشاريع التنفيذية، يَشرَع فريق التخطيط في كتابة الخطة الإجرائية التفصيلية، وهي تُعد جدولة زمنية تجيب عن (ماذا؟ كيف؟ من؟ متىٰ؟)، وتشمل جدولة تنفيذ المبادرات والمشاريع، وتحديد الجهة أو الأفراد المسؤولين عن التنفيذ، وتحديد المواعيد الزمنية للبدء والانتهاء، وآليات الرصد والمتابعة، وتسهم هذه المرحلة في بناء الصورة النهائية لمشروع التخطيط بمراحله المختلفة.

سابعًا: التنفيذ والمتابعة والتقويم:

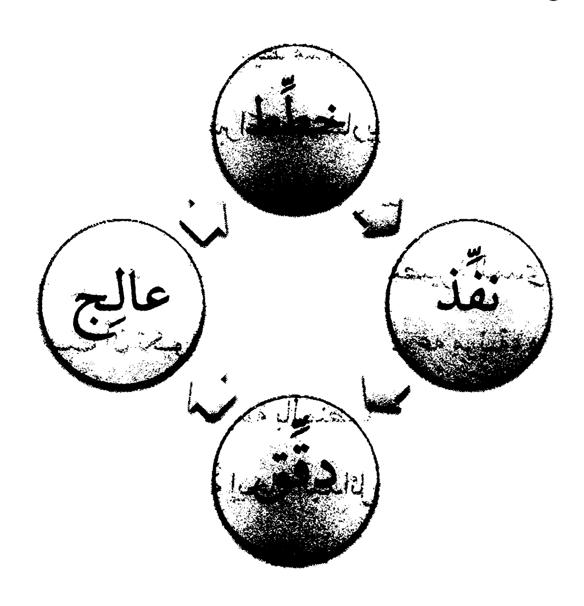
بعد وضع الكتابة بجميع تفاصيلها، وإقرارها، يبدأ العاملون في المنظمة بتحويل الخطط المكتوبة إلىٰ أفعال، ويقوم المديرون بمتابعة التنفيذ، وممارسة أدوار التوجيه والتفويض والتحفيز؛ وصولًا إلىٰ تحقيق الأهداف المنشودة.

كما يؤدّي المديرون عمليات التقويم والمتابعة للتعرف علىٰ مدىٰ التقدم الذي أُحرز، وتحديد الصعوبات والمشكلات التي تقف في طريق التنفيذ، ورفع التقارير الدورية عن سير العمل وتقدمه، وعن المراحل التي أنجزت، وعن الصعوبات التي تؤخر سير العمل، كما تقارن النتائج الفعلية مع النتائج المتحققة.

---

(١) إدارة المشروعات، معهد.(٢٠١٣). **الدليل المعرفي لإدارة المشروعات**. الولايات المتحدة: مؤسسة معهد إدارة المشروعات، ط٥، ص٣.

إن الغاية من المتابعة والتقويم هي تحسين العمليات، وتطوير الخطط المستقبلية بعد تنفيذها بكفاءة وفاعلية، وبالاستناد إلىٰ دورة التحسين المستمر (مبدأ ديمنغ) كما هو موضح في الشكل[١].



خصائص التخطيط الفعَّال:

تمثل خصائص التخطيط الفعال مجموعةً من المحددات المرشدة لممارسي التخطيط، ومن أبرز هذه الخصائص:

١ - **الأهداف الفعالة**: إذ يعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيس علىٰ كتابة الأهداف بشكل فعَّال واحترافي، فالأهداف تمثل القاعدة الجوهرية لعملية التخطيط.

---

(١) آل عوشن، ماجد.(٢٠١١). **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**. الرياض: المؤلف، ص١٠٩.

٢- **البيانات والمعلومات:** تعتمد عملية التخطيط علىٰ توفير البيانات والمعلومات الصحيحة للبيئة المحيطة بالمنظمة، وفي حال سوء الفهم لأي منهما فقد يؤدي ذلك إلىٰ تقديرات خاطئة في عمليات التحليل والتخطيط والتنبؤ المستقبلي.

٣- **المشاركة:** يتطلب نجاح التخطيط مشاركةَ جميع الإدارات المعنِيَّة في الإعداد، وربما يتطلب الأمر أيضًا الاستعانة بخبراءَ ومستشارين متخصصين من خارج المنظمة.

٤- **التكامل:** يتسم التخطيط الفعال بتحقيق التكامل بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، والتوافق مع الخطط البعيدة المدىٰ والقصيرة المدىٰ.

٥- **المرونة:** يجب أن تكون الخطط الموضوعة مرنة، وقادرة علىٰ مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بسهولة وسرعة.

٦- **الواقعية:** التخطيط هو عمليةُ إيجادِ البدائل الممكنة للمنظمة، وبعض البدائل قد يكون مكلفًا، وبعضها قد يكون أقل تكلفة، ومهمة التخطيط الفعال هي البحث عن أفضل البدائل التي تلبي احتياجات المنظمة مع الحفاظ علىٰ تنافسيتها.

٧- **الكفاءة في استخدام الموارد:** لا بد أن تراعي الأهدافُ والخطط الموضوعة الاستخدامَ الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة، وأن تكون العوائد المتوقعة مجزية للمنظمة علىٰ مدىٰ عمر الخطة.

معوقات التخطيط:

يُعد التخطيط عملية ذهنية مُضْنية، ويواجه العديدَ من الصعوبات والمعوقات في طريقه؛ سواءٌ كان في أثناء مرحلة الإعداد، أو عند التنفيذ، وتتحدث مجلة فوربس الَشهيرة عن العناصر المعوقة لنجاح التخطيط، ومن أبرزها:

١ - **التخطيط لمجرد التخطيط:** وهذا ما تمارسه بعض المنظمات حينما تجعل من التخطيط نوعًا من بناء الصورة الذهنية الإيجابية عنها، وفي واقع أمرهم فإن تخطيطهم لا يتجاوز مرحلة إعداد الخطط وكتابة الأهداف بصياغة جذابة وتسويقية.

٢ - **البيئة المحيطة:** التعقيدات وعدم الوضوح في البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة يؤدي إلىٰ صعوبة في تحديد الأولويات، وقد يتجاهل فريق التخطيط بعض العناصر البيئية الحرجة؛ وذلك يؤدي إلىٰ ضعف مخرجات التخطيط.

٣- **الالتزام الجزئي:** نجاح تطبيق مخرجات مشروع التخطيط يتطلب التزامًا تامًّا لا جزئيًّا من قِبَل المديرين وكبار التنفيذيين في المنظمة.

٤ - **عدم مشاركة المعنيين:** ينبغي أن يشارك المعنيُّون بالتخطيط منذ البداية في مشروع التخطيط، وهو ما يخلق لديهم التزامًا بتنفيذ المخرجات المتفق عليها.

٥ - **مقاومة التغيير:** تواجه المنظمات عند الشروع في تنفيذ مخرجات التخطيط مقاومةً للتغيير من بعض الأفراد والوحدات في المنظمة، وهو ما يستلزم إيجاد مشروع لإدارة التغيير، وإقناع الجميع بثمار التغيير الإيجابية علىٰ المنظمة والعاملين فيها.

٦ - **ضعف القيادات الإدارية:** يجب علىٰ إدارة المنظمة أن تكون علىٰ استعداد لاتخاذ قرارات صعبة؛ لضمان وضع القيادات المناسبة في المناصب القيادية الصحيحة، وإبعاد القيادات الضعيفة وغير المؤهلة للبدء في التغيير وتنفيذ مخرجات التخطيط.

٧- **ضعف آليات المتابعة والمساءلة:** إن عدم وجود آليات واضحة لمتابعة التنفيذ، وتحديد الصلاحيات، وتوزيع المهام، ومعاقبة المقصرين، ومكافأة المتميزين؛ يؤدي إلىٰ فشل في تحقيق النتائج المرجوة من مشروع التخطيط.

٨- **عدم الواقعية:** يجب وضع العدد المناسب من الأهداف والمبادرات والمشاريع التنفيذية، وبما يوازي المواردَ التنظيمية المخصصة لتطبيق مخرجات مشروع التخطيط.

دراسة حالة	هجرة الحب

لماذا تتعثر مئات الشركات والمؤسسات في تنفيذ خططها، وتتراجع، مع أن عليها أن تتقدم؟

حتىٰ منتصف القرن الماضي كان حلمُ الأفراد هو الحصول علىٰ وظيفة الأحلام، أي الوظيفة التي سيستقرون بها مدىٰ الحياة. ولكي يحصلوا علىٰ الوظيفة كانوا مستعدين لفعل أي شيء ابتداءً من الحضور باكرًا، والعمل ساعات إضافية، وإطاعة الأوامر؛ رافعين شعار «مهنة واحدة.. شركة واحدة.. مدىٰ الحياة».

ولكي تحافظ الإدارةُ علىٰ وهج الحلم وبريقه كانت تستخدم سياسة العصا والجزرة.

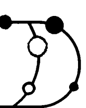
أما الآن فقد خسر مئات الآلاف حول العالم وظائفَهم بسبب التكنولوجيا والمنافسة علىٰ الخبرة لدىٰ الشركات والمؤسسات.

ويظل السؤالُ قائما.. ما الذي دفع بالألوف من المصريين الفقراء أن يُكِبوا لمدة تتجاوز العشرين عامًا في بناء الأهرام التي يزيد عدد أحجارها عن مليوني حجر؟ ويزن أصغرُها نصف طن؟ هل هي السخرة؟ أو البحث عن لقمة العيش؟ أو هي الرؤية المشتركة والهدف الأعلىٰ الذي يؤمنون به؛ من أصغر عامل إلىٰ أكبر مهندس، إلىٰ الفرعون نفسه؟

إن عملًا كادحًا بلا رؤية يغدو عبودية .. ورؤية بلا عمل تظل حلمًا وسرابًا ..

أما الرؤية الممزوجة بخطة عمل فهي مطلبنا؛ لأنها تفجر الطاقات.

ناقش من خلال الحالة السابقة: ما المفاتيح التي يمكن استخدامها لفتح قلوب الموظفين للعمل وفق خطة قابلة للتطبيق ؟



نموذج من نماذج التخطيط النبوي:

من أهم الترتيبات (الخطط) التي أعدها المصطفىٰ صلىٰ الله عليه وسلم، ونفذها من أجل الوصول إلىٰ دار الهجرة:

- تدبير احتياجات الهجرة: أي تحديد الاحتياجات الأساس للرحلة؛ كالمال ووسائل النقل ومؤونة الطريق.
- السماح لأبي بكر الصديق بمرافقته في الهجرة.
- اتباع خط سير مخالف لما كان يتوقعه الأعداء.
- اللجوء إلىٰ الغار لحماية نفسه ورفيقه، وللراحة من عناء السفر.
- خصَّص من يكون مع أهل مكة صباحًا ويأتيه بالأخبار مساءً (عبدالله بن أبي بكر).
- خصص من يحضر لهما الطعام (أسماء بنت أبي بكر).
- كلف عامر بن فهيرة ليرعىٰ الغنم فوق آثارهما[١].

تمرين:

تأمل قصة هجرة المصطفى ﷺ. واستنتج منها محاور التخطيط.

---

(١) الضحيان، عبدالرحمن إبراهيم.(١٤١١هـ). الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق. أبها: المؤلف، ط٣، ص٧٩.

الموضوع في شريحة:

التخطيط

أنواع التخطيط

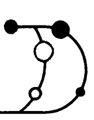
- الفترة الزمنية
  - طويل المدى
  - متوسط المدى
  - قصير المدى
- النطاق
  - الإستراتيجي
  - التكتيكي
  - التشغيلي
- تكرار الاستخدام
  - مرة واحدة
  - تخطيط مستمر

مراحل عملية التخطيط

- أولًا: الإعداد للتخطيط
- ثانيًا: تحليل الوضع الراهن
- ثالثًا: تحديد رؤية ورسالة المنظمة
- رابعًا: تحديد الأهداف
- خامسًا: تحديد المبادرات والمشاريع التنفيذية
- سادسًا: وضع خطة العمل
- سابعًا: التنفيذ والمتابعة والتقويم

معوقات التخطيط

- التخطيط لمجرد التخطيط
- ضعف القيادات [illegible]
- ضعف آلية المتابعة
- البيئة المحيطة
- مقاومة [illegible]
- عدم الواقعية
- الالتزام الجزئي
- عدم مشاركة [illegible]



[٢] التنظيم

مفهوم التنظيم:

إنَّ التنظيم بالمفهوم العام يعني الترتيب المنهجي للأنشطة والأفراد داخل المنظمة، وعندما يصبح لدىٰ المنظمة شخصان أو أكثرُ من العاملين؛ فإننا بحاجة إلىٰ تقسيمٍ للمهام والأدوار فيما بينهم، وكلما زاد حجمُ المنظمة والعاملين فيها؛ احتجنا إلىٰ إنشاء أقسام مستقلة لأداء وظائفَ مختلفةٍ، ثم تحديد علاقات وخطوط اتصال واضحة بين هذه الأقسام. ومن بين التعريفات الأكثر وضوحًا للتنظيم أن: التنظيم «عملية هيكلة الموارد والبشرية والمادية؛ لتحقيق أهداف المنظمة»[١].

وقد وصف أحد الكُتاب عهد عمر بن الخطاب بالمركزية في الإدارة، فقال: (لقد فرضتْ ظروف الدولة في عهد عمر أسلوبَ المركزية في الحكم؛ بل إن عمر قد سلك أسلوبًا مركزيًّا لا نكاد نجد له مثيلًا في التاريخ)

وتشكل وظيفة التنظيم دورًا إستراتيجيًّا للمنظمة؛ حيث تساعد علىٰ تحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات والوحدات التنظيمية، وتوجيه العاملين نحو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل متناغم، كما

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص١٤٤.

تحافظُ علىٰ القدرات التنافسية للمنظمة، وتعزز من قدرة المنظمة علىٰ التعامل الفعال مع مختلِف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المنظمة. ويمكننا أن نحدد العناصر الأساس لأهداف عمليات التنظيم كما يلي:

١ – تحديد الأنشطة والمهام التي يتعين القيامُ بها لتحقيق أهداف المنظمة.

٢ – تقسيم الأنشطة والمهمات إلىٰ وحدات ووظائف متشابهة، بحيث تكون الأنشطة والمهمات المتشابهة والمتقاربة من اختصاص وحدة في المنظمة.

٣ – تقرير العدد المناسب من الوظائف والأفراد في المنظمة.

٤ – توصيف الوظائف في المنظمة، وتحديد الصفات والمؤهلات للأفراد.

٥ – تحديد الصلاحيات والسلطات الممنوحة لكل وحدة إدارية في المنظمة.

> لكل جهد منظم عائدٌ مضاعَف.

٦ – تحديد السياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل داخل المنظمة.

٧ – تحديد خطوط الاتصال الأفقية والرأسية بين الوحدات والأفراد داخل المنظمة.

٨ – التمهيد لأداء أدوار الرقابة والمتابعة علىٰ عمليات المنظمة بشكل فعَّال.

أنواع التنظيم:

يوجد في المنظمات الإدارية عادةً نوعان من التنظيم؛ وهما[1]:

١ – **التنظيم الرسمي**: وهو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء

---

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام،بشرىٰ.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص١٣١.

المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة، وهذا النوع من التنظيم يُمثَّل من خلال رسم خارطة تنظيمية تكشف عن العَلاقات المتبادَلة بين مختلِف الوظائف والأدوار.

٢- **التنظيم غير الرسمي**: وهو مجموعة العلاقات التلقائية أو الاختيارية التي تنشأ وتستمر بين العاملين في المنظمة بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة، ولهذا النوع من التنظيم دورٌ رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين، كما له أثرُه البالغ في تحديد مستويات الإنتاجية والأداء.

هناك أسس لتجميع الأنشطة والوظائف المتشابهة لتكوين الإدارات، حسب طبيعة المنظمة.

ويوضح الجدول أدناه الفروقَ بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمات الإدارية[1]:

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة، والعلاقات بين بعضهم وبعض
أهداف التنظيم الرسمي: تحقيق	أهداف التنظيم غير الرسمي: إشباع حاجة كل فرد

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص١٣٣.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
الأهداف بكفاءة وفعالية	أو مجموعة أفراد في التنظيم
هدف الفرد هو تأدية الوظيفة	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية
تجري الاتصالات وَفقًا للتسلسل الهرمي	تجري الاتصالات من خلال النفوذ والتأثيرات التي تقع تبعًا لميزان العلاقات الاجتماعية

مبادئ التنظيم:

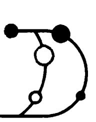
تُنفَّذ وظيفة التنظيم في المنظمات الإدارية بناءً على مجموعة من المبادئ الاسترشادية التي وضعها خبراء الإدارة؛ وتُعرف بمبادئ التنظيم، ونوجِز أبرز هذه المبادئ فيما يلي(١):

١- **مبدأ وحدة الهدف**: يجب أن تكون هناك أهدافٌ واضحة وموحدة للمنظمة تسبق أي عمليةِ تنظيم إداري؛ سواءٌ أكانت أهدافًا صريحة أم ضمنية، وأن تُسهم أهدافُ الوحدات الفرعية في تحقيق أهداف المنظمة.

٢- **مبدأ الوظيفة**: ويعني ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة، وليس حول الأفراد، إذ إن التنظيم وُجِد ليبقي ويستمر؛ بغض النظر عن بقاء الأفراد.

---

(١) عصفور، محمد.(٢٠١٥). **أصول التنظيم والأساليب**. عمّان: دار المسيرة، ط١١، ص١٢٧-١٣٥.



«إن أكمل الرجال رأيًا مَن إذا لم يكن عنده عهْدٌ من صاحبه، عمل بالحـزم أو قـال بـه».

الخليفة الراشد

عمر بن الخطاب

٣- **مبـدأ التخصـص وتقسـيم العمـل:** يعنـي ذلـك محاولة الاستفادة من مزايا التخصص في العمل، والتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق فيما بينها؛ مع مناسبة الأدوار لقـدرات الأفـراد، وهـو مـا يـؤدي في النهايـة إلـىٰ زيـادة الفعالية التنظيمية.

٤- **مبدأ التكـافؤ بيـن السـلطة والمسـؤولية:** يؤكـد هذا المبدأ التكافؤَ بين المسـؤولية والسـلطة الممنوحـة للموظـف، إذ لـيس مـن المنطقـي أن يتحمـل موظـفٌ مـا مسؤوليةَ عمل لم يُمنح سلطةً بشأنه. وتُعرَّف **السلطة:** بأنها الحق الذي يَسمح للفرد بإصدار الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات، أما **المسؤولية:** فتعني الالتزام بتنفيذ عمل أو أمر أو توجيه ما.

٥- **مبدأ تفويض السلطة:** يُقصد بعملية تفويض السلطة: أن يَعهَد الرئيس إلىٰ أحد كبعض مرؤوسيه بأداء عمـل معين، ووجـودُ التنظيـم مـرتبط بتفـويض السـلطة، وبدون تفويض السلطة يصبح رئيسُ المنظمة هو الفرد الوحيد الـذي يملِك السـلطات، وعـادةً فـإن التفـويض يكـون لفـترة زمنيـة مؤقتـة، وبجـزء مـن السـلطات التـي يملكها الرئيس.

٦- **مبدأ وحدة الإشراف:** ويعني أن يتلقىٰ الفرد أوامره وتعليماته مـن رئيس إداري واحد، وإليه يرفع تقاريره، ويؤدي ذلك إلىٰ تقليل التضارب في التعليمـات، وتوحيـد جهود العاملين، وزيادة درجة الشعور بالمسؤولية.

٧- **مبدأ نطاق الإشراف**: ويعني وجود حدودٍ لعدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم المديرُ بفاعلية، ويتوقف هذا العدد علىٰ المواقف والظروف المحيطة التي يجب النظر إليها قبل تحديد العدد المناسب.

٨- **مبدأ التدرج في السلطة**: ويعني تحديد تسلسل السلطة من القمة إلىٰ القاعدة، وكلما كان خطُّ السلطة واضحًا بدرجة كبيرة؛ زادت فعالية اتخاذ القرارات ونظم الاتصالات في المنظمة.

٩- **مبدأ المركزية واللامركزية**: وتعني **المركزيةُ** تركيز السلطة في المستوىٰ الإداري الأعلىٰ، ويُلجئ إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها، مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر. في حين تعني **اللامركزية** تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية، والممثلة في المستوىٰ الإداري الأعلىٰ إلىٰ الوحدات الإدارية في المنظمة؛ حيث تقوم الوحدات الإدارية بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الهيئة الإدارية العليا. ومع ازدياد حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها؛ يصبح من الصعب علىٰ الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن علىٰ إدارة الفروع بكفاءة، خاصة مع اختلاف العوامل وظروف البيئة التي تحيط بكل فرع من الفروع، ومن ثَم يلزم اللجوءُ إلىٰ اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وَفْرًا من الاستقلالية لكل فرع من فروع المنظمة. وفي واقع الأمر فإننا نجد أن المنظمات لديها مزيج من المركزية واللامركزية بناءً علىٰ المحددات الخاصة بالمنظمة.

١٠- **مبدأ التنسيق**: ويهدف إلىٰ تحقيق التوافق والترابط والانسجام بين جهود الأفراد والوحدات التنظيمية نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل سلس وفعال، وكلما كبر حجم المنظمة؛ ازدادت صعوبة مهمة التنسيق بين الأنشطة والوحدات التنظيمية.

١١ - **مبدأ المرونة التنظيمية**: ويعني القدرة علىٰ الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وإحداث التوافق المطلوب معها؛ بما يساعد علىٰ تحقيق النمو والاستقرار للتنظيم الإداري.

١٢ - **مبدأ الشرعية**: ويعني أن تكون الأهداف التي يسعىٰ التنظيم إلىٰ تحقيقها أهدافًا مشروعة، أي لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية، وأن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة بالمنظمة.

اذكر مبدأ واحدًا يمكن تطبيقُه بنسبة عالية في القسم الذي تعمل به، موضحًا طبيعةَ عمل القسم وعددَ العاملين به.

لـمَّا اتَّسعت رقعة الدَّولة الإسلامية في عهد عمر رضي الله عنه؛ قسم الدولة أقسامًا إداريَّة كبيرة؛ ليسهل حكمها والإشراف علىٰ مواردها.

تمرين:

من خلال اطلاعك على عملية التنظيم؛

ما الفائدة التي تصب في التقسيمات الإدارية التي عملها الفاروق رَضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُ؟

الهياكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي هو إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معًا كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة(١).

والهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية؛ فهو وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، ويؤدي الهيكل التنظيمي مجموعة من الوظائف الرئيسة في المنظمة، ومن أبرزها ما يلي(٢):

١ - تحديد المهمات والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

٢ - تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية؛ حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إداراتٌ وأقسام إدارية لتكوِّن الهرم التنظيمي.

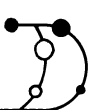
٣- الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (من أعلى المنظمة إلى أسفلها).

٤ - الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة).

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص١٤٦.

(٢) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص١٤١.



بناء الهياكل التنظيمية:

تشمل عمليةُ بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات الإدارية: تنفيذَ مجموعة من المراحل المنهجية، واتخاذَ عدد من القرارات التنظيمية؛ نوجزها على النحو الآتي:

المرحلة الأولى

- تحديد طبيعة النشاط العام للمنظمة، ودورها الإستراتيجي، وقائمة الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الثانية

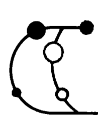
- تحديد المهات والأنشطة التشغيلية الرئيسة اللازمِ تنفيذُها؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

المرحلة الثالثة

- تجزئة المهام والأنشطة التشغيلية الرئيسة إلى مهام وأنشطة فرعية، حتى يتم تحديد الأعباء والواجبات والمهام الوظيفية؛ لتصبح أساسًا لتكوين الوظائف، التي يمكن أن يُعهَدَ بإنجازها إلى الأفراد.

المرحلة الرابعة

- ضم الوظائف المتشابهة والمتقاربة معًا، ووضعها في وحدة إدارية واحدة، ويشترط ألا يكون إجماليُّ المهام في الوحدة الإدارية الواحدة كبيرًا إلى درجة يصعب معها القيام بمهامها من قِبَل فرد واحد أو مجموعة أفراد، كما يلزم أن يسهل إيجاد الموارد البشرية القادرة على القيام بأعباء الوحدة الإدارية الواحدة بكفاءة وفاعلية.



المرحلة الخامسة

• تحديد نطاق الإشراف. وهو العدد الأقصى للوظائف التي يجب أن تتضمنها الوحدات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، ويتأثر نطاق الإشراف بطبيعة الوحدة الإدارية من ناحية الصعوبة والتعقيد وحجم الأعمال الإشرافية المطلوبة من رئيس الوحدة.



المرحلة السادسة

• تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية، وتحديد العلاقات المناسبة بين الأفراد في مختلِف المستويات الإدارية رأسيًا وأفقيًا، وتكوين شبكة الاتصالات الرسمية بين الوحدات؛ مما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب وسهولة، ويبرز لدينا في هذه المرحلة مجموعة من مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وهي (المسؤولية، السلطة، المساءلة، التفويض، المركزية واللامركزية).



المرحلة السابعة

• رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه «الخريطة التنظيمية»، وتوضح الخريطة حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل فرد في المنظمة، وعدد المستويات الإدارية، كما تُعطي فكرة عن المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة، وانسياب السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله.

وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة والوظائف المتشابهة لتكوين الإدارات، ويمكن الاعتماد علىٰ هذه الأسس حسب طبيعة نشاط المنظمة، وهي:

١ - **الضم والتقسيم علىٰ أساس الوظائف**: حيث تُكوَّن الإدارات وفق الوظائف الأساس في المنظمة، مثل الموارد البشرية، والعمليات، والمالية، وتقنية المعلومات.

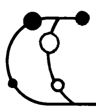
٢ - **الضم والتقسيم علىٰ أساس المنتج**: حيث تُكوَّن الإدارات وفق المنتجات والخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.

٣- **الضم والتقسيم علىٰ أساس العملاء**: حيث تُكوَّن الإدارات وفق فئات العملاء والمستفيدين، مثل: عملاء الجملة والتجزئة، أو العملاء الأفراد والعملاء الحكوميين.

٤ - **الضم والتقسيم علىٰ أساس المناطق الجغرافية**: حيث تُكوَّن الإدارات وفق المناطق الجغرافية المتعددة التي يوجد للمنظمة فروع بها.

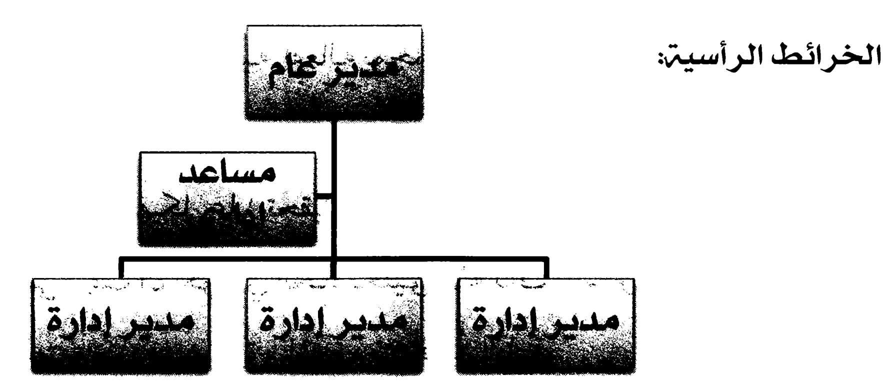
٥ - **الضم والتقسيم علىٰ أساس العمليات**: حيث تُقسَّم العمليات المتتابعة للمنظمة علىٰ وحدات إدارية، مثل: المشتريات، والتسليم، والشحن، وخدمة العملاء.

٦ - **الضم والتقسيم علىٰ أساس مزيج مركب**: وفي هذا النوع يستخدم أكثر من أساس واحد لبناء الهيكل التنظيمي، وذلك للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

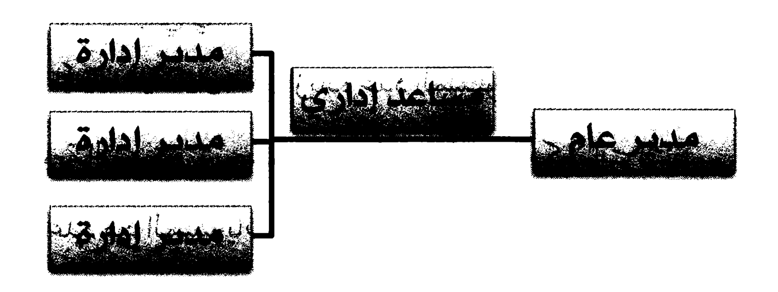


ويوضح الشكل أدناه أبرز الخرائط للهيكل التنظيمي:

الخرائط الرأسية:



الخرائط الأفقية:



تمرين:

من خلال معرفتك بمنظمتك ونشاطها:

ما الأساسُ الذي بني عليه الهيكل التنظيمي لها؟

اختر واحدًا من الأسس الستة، واشرحه بالتفصيل

أبعاد الهياكل التنظيمية الفعالة:

تتميز الهياكل التنظيمية الفعالة بمجموعة من الأبعاد والخصائص المميِّزة لها، ومن أبرزها:

١ - **قدرة الهيكل علىٰ تحقيق أهداف المنظمة:** ويعني ذلك أن عملية بناء الهيكل التنظيمي يجب أن تكون في اتجاهِ تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وإنجاز مسوِّغات وجودها بصورة مباشرة ومن أقصر الطرق.

٢ - **قلة عدد المستويات الإدارية:** إذ ينبغي أن يكون عددُ المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي في الحدود الدنيا قدر الإمكان، وأن تكون خطوطُ السلطة والمسؤولية قصيرةً قدر الإمكان؛ لأن زيادة عدد المستويات الإدارية بشكل كبير قد يؤدي إلىٰ صعوبة التنسيق، وتحقيق الفهم المتبادل بين مكونات التنظيم. ويمكننا القولُ بأن أقل عدد من المستويات الإدارية هو ما يمكِّن من وصول كل المعلومات إلىٰ كل أجزاء المنظمة في أقل وقت ممكن(١).

٣- **تحقيق مبدأ المسؤولية:** التنظيم الموضوعي هو ما يسمح هيكلُه لأكبر عدد من العاملين بحمل المسؤولية وممارستها؛ مما يُسهم في استدامة المنظمة، وعدم اعتمادها علىٰ فرد بعينه، وشيوع مفهوم النظرة الكلية لمصلحة المنظمة علىٰ حساب مصلحة الفرد.

٤ - **التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم:** يشير التناغم إلىٰ وجود منطق وأسباب واضحة لضم الوحدات الصغيرة بعضها مع بعض لكي تكون وحدة أكبر،

---

(١) شوقي، محمد.(٢٠٠٤). **الأصول العلمية للإدارة**. الزقازيق: المؤلف، ص١٤٠.

والمنطق والتناغم يشيران إلىٰ أن هذه الفروع أو الأقسامَ أو الإداراتِ تتشابه في أنشطتها، أو تتكاملُ فيما بينها، أو تتتابع في زمن الأداء[١].

٥ - **التدفق المناسب للمعلومات في كل الاتجاهات:** من المتفق عليه أن أحد محددات فاعلية التنظيم مدىٰ ضمانه لتدفق المعلومات والتوجيهات والتقارير في كل أجزاء المنظمة؛ بما يتناسب مع احتياجات مركز اتخاذ القرارات الإدارية علىٰ اختلاف نوعياتها، مع مراعاة ألا يكون بناء نظام المعلومات علىٰ حساب زيادة الأعمال المكتبية والسجلات والدفاتر، أو تضخم مشكلة تخزين المعلومات، مؤديًا إلىٰ زيادة الأعباء والتكاليف بما لا يتناسب مع إمكانية المنظمة[٢].

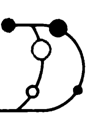
٦ - **ضمان المتابعة والتقويم:** يشير ذلك إلىٰ أن التنظيم الفعال يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية، ومن قواعد ذلك فصلُ التنفيذ عن الرقابة لإحكام عمليات الانضباط الداخلي بين الوحدات التنظيمية؛ فنجد أن قسم الجودة مستقلٌّ عن قسم الإنتاج، وقسم المخازن مستقلٌّ عن قسم المشتريات.

يُعد الدليل التنظيمي وثيقة إرشادية للمديرين لكل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي.

---

(١) ماهر، أحمد.(٢٠٠٧). **الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص١٢٦.

(٢) شوقي، محمد.(٢٠٠٤). **الأصول العلمية للإدارة**. الزقازيق: المؤلف، ص١٤٣.



الدليل التنظيمي:

الدليل التنظيمي هو وثيقة تتضمن معلوماتٍ تفصيليةً تشمل أهداف المنظمة، ونشاطاتها، ومسميات الوحدات الإدارية فيها، وأهدافها، وارتباطاتها، ومهامها. ويُعد الدليل التنظيمي مذكرة تفسيرية للخريطة التنظيمية، ووثيقة إرشادية لمديري المنظمة عن كل الأمور ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي، والأنشطة والممارسات التنظيمية.

ويتضمن الدليل التنظيمي في ثناياه مجموعة من العناصر الرئيسة، ومن أبرزها:

١ - **مقدمة عن المنظمة:** وفي هذا الجزء من الدليل يُعرَّف بطبيعة عمل المنظمة، وشكلها القانوني، ومجلس إدارتها، ورؤيتها ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية، والسياسات والإجراءات والقواعد الحاكمة لعمل المنظمة.

٢ - **فلسفة تصميم الهيكل التنظيمي:** يتحدث هذا القسم من الدليل عن الهيكل التنظيمي والممارسات والأنشطة التنظيمية، ومسوِّغات بناء الهيكل التنظيمي بصورته الحالية، والعناصر الرئيسة المؤثرة فيه، وآليات الاتصال والتنسيق بين مختلِف الوحدات. ويتحدث القسم أيضًا عن حدود السلطات والصلاحيات الممنوحة إلىٰ رؤساء الوحدات الإدارية، وآليات التفويض والمساءلة، وتشكيل المجالس واللجان، وعقد الاجتماعات، وتقديم التقارير الدورية.

٣ - **المصطلحات المستخدمة في الدليل:** يشرح هذا القسم التعريفات لمختلف المصطلحات المستخدمة في الدليل التنظيمي، وتسميات الوحدات واللجان التنظيمية، وما يرتبط بها من مسميات وظيفية لشاغلي الوظائف.

٤- **خرائط التنظيم**: تُعرض الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمة بشيءٍ من التفصيل؛ بدءًا من عرض الخريطة الكلية للمنظمة، ثم عرض باقي الخرائط التفصيلية لكل جزء من أجزاء المنظمة.

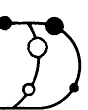
٥- **وصف الاختصاصات**: يُعرض الاختصاصات لكل وحدة تنظيمية، وبيان المهام والواجبات التي تضطلعُ وتقوم بها كلُّ وحدة تنظيمية، كما يشار إلىٰ مؤشرات الأداء ومعايير الإنجاز التي يمكن استخدامُها للرقابة علىٰ حسن قيام كل وحدة بهذه المهام والواجبات.

٦- **جدول الصلاحيات**: يستعرض الدليل في هذا القسم السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها منصبٌ معين أو وحدة تنظيمية معينة، ويحدد هذا القسم ما يتمتع به شاغلُ المنصب من حقوق وواجبات، ويحدد أيضًا علاقاته مع باقي المستويات الإدارية العليا أو الدنيا في المنظمة.

٧- **قائمة الوظائف والعدد المعياري لها**: تُعرض قائمة أو عدة قوائم تشمل المسميات الوظيفية المعتمدة في كل وحدة من الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلىٰ العدد المعياري للعاملين في كل وظيفة.

٨- **بطاقات الوصف الوظيفي**: يقدم هذا القسم بيانًا شاملًا لبطاقات الوصف الوظيفي، وهي تمثل التعبير الكتابي والرسمي لتصميم الوظائف من حيث الهدفُ من الوظيفة، ومهام الوظيفة وواجباتها، ومواصفات شاغل الوظيفة، وظروف العمل، ومؤشرات أداء الوظيفة، والاتصالات والعلاقات الداخلية للوظيفة.

٩- **قواعد استخدام الدليل التنظيمي**: ويشمل الجزء الأخير من الدليل قواعده، ومنها: مَن يستخدم الدليل، وكيفية استخدام رسوم الهيكل التنظيمي، وصلاحيات استخدام وتعديل الدليل، وإجراءات تعديل الدليل.

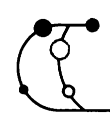


هل اطلعت علىٰ الدليل التنظيمي الخاص بمنظمتك؟

إذا كانت الإجابة (لا) فيرجىٰ وضعُ تصور عن كيفية مساعدة المنظمة لبناء دليل خاص بها؟

إذا كانت الإجابة (نعم) فيرجىٰ تقويم سهولة التعامل مع الدليل وفهمه؟

●●•●●



المؤسسة الخيرية الرمضانية	دراسة حالة

يعمل عددٌ كبير من الموظفين في المؤسسة الخيرية الرمضانية، وتوجد علاقة تربط بين كل الموظفين؛ فهم يجتمعون كل خميس مساءً في استراحة مستأجرة، للنقاش والتخطيط ومتابعة سير العمل، والمجتمعون أسبوعيًّا هم:

يوسف عبد الرحمن – مدير إدارة البرامج الرمضانية

سعد بن صالح – السكرتير التنفيذي لرئيس المؤسسة

خالد عقيل – إخصائي الموارد البشرية

ماجد عبد الله – مسؤول الإعلام

فيصل تيسير – سائق المدير العام

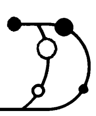
أحمد ناصر – رئيس الخدمات المساندة

المطلوب:

تحديد نوع التنظيم الذي نشأ بين الموظفين أعلاه؟

هل لهذا التنظيم أي أضرار سلبية يمكن توقعُها؟

كيف تنشأ مثلُ هذه العلاقة بين موظفين مختلفين في المستوى الإداري؟



الموضوع في شريحة:

التنظيم

مبادئ التنظيم

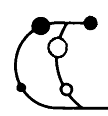
- مبدأ وحدة الهدف
- مبدأ الوظيفة
- التخصص وتقسيم العمل
- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية
- مبدأ التنوع [illegible]
- مبدأ نطاق الإشراف
- مبدأ وحدة الإشراف
- مبدأ تفويض السلطة
- مبدأ المركزية واللامركزية
- مبدأ التنسيق
- مبدأ المرونة التنظيمية
- مبدأ الفرعية

خطوات بناء الهياكل التنظيمية

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية
2. تحديد المهام والأنشطة التشغيلية
3. تجزئة المهام والأنشطة التشغيلية إلى مهام وأنشطة فرعية
4. ضم المهام والأنشطة المتشابهة والمتقاربة في وحدات وظيفية واحدة
5. تحديد نطاق الإشراف لكل وحدة وظيفية
6. تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات
7. رسم الخريطة التنظيمية

الدليل التنظيمي

- مقدمة عن المنظمة
- فلسفة تصميم الهيكل التنظيمي
- المصطلحات المستخدمة في الدليل
- جدول الصلاحيات
- وصف الاختصاصات
- خرائط التنظيم
- الوظائف والعداد المعياري لها
- بطاقات الوصف الوظيفي
- قواعد استخدام الدليل التنظيمي



[٣] التوجيه

مفهوم التوجيه:

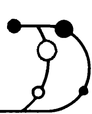
دعائم التوجيه الرئيسة هي: الاتصال، والقيادة، والدافعية والحوافز، والتعامل مع الصراع في بيئة العمل، والتفويض والتمكين.

تتوقف فاعلية العملية الإدارية علىٰ نجاح وظيفة التوجيه؛ باعتبارها الوظيفةَ المنوطَ بها إيصالُ الخطط الإدارية إلىٰ الغايات المقصودة من ورائها. وترتبط وظيفة التوجيه بالعنصر البشري باعتباره أحد الموارد الرئيسة للمنظمة، والتخطيط الجيد والتنظيم الأمثل لا يضمنان قيام الأفراد بتنفيذ الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، بل لا بد من تعليم الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم نحو تنفيذ الأعمال وفقًا للخطط المحددة، وفي إطار التنظيم المعتمد.

ويمكننا تعريف التوجيه بأنَّه: ذلك النشاط الإداري الذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة[(١)] ويبرز لدينا من التعريف مجموعةٌ من الفوائد التي تجنيها المنظمة من وظيفة التوجيه، وهي علىٰ النحو التالي:

---

(١) عبد العليم، محمد.(٢٠٠٧). **مبادئ إدارة الأعمال**. بنها: جامعة بنها، ص١٥٢.



- التوجيه يبدأ مع مباشرة الأفراد لتنفيذ خطط الأعمال الموضوعة.
- التوجيه يسهم في تنسيق الجهود وتكاملها بين الوحدات التنظيمية.
- التوجيه من خلال خلق الرغبة والحافز يساعد علىٰ أن يبذل الأفراد أقصىٰ جهدهم في تحقيق المستهدفات.
- التوجيه يساعد في تحقيق استقرار المنظمة وتوازنها، والمحافظة علىٰ تنافسيتها.
- التوجيه يساعد في إدارة التغيير، ويساعد الأفراد والوحدات التنظيمية علىٰ التكيُّف والتلاؤم مع المعطيات الجديدة في المنظمة.
- التوجيه يساعد في تحقيق كفاءة استخدام الموارد التنظيمية، وذلك من خلال حسن توظيف الموارد البشرية وتحديد أدوارها، وكفاءة استخدام الموارد المادية المتاحة، ويُسهم ذلك تبعًا في خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

ووظيفة التوجيه تقوم علىٰ مجموعةِ دعائمَ رئيسةٍ، ومن أبرزها: الاتصال، والقيادة، والدافعية والحوافز، والتعامل مع الصراع في بيئة العمل، والتفويض والتمكين.

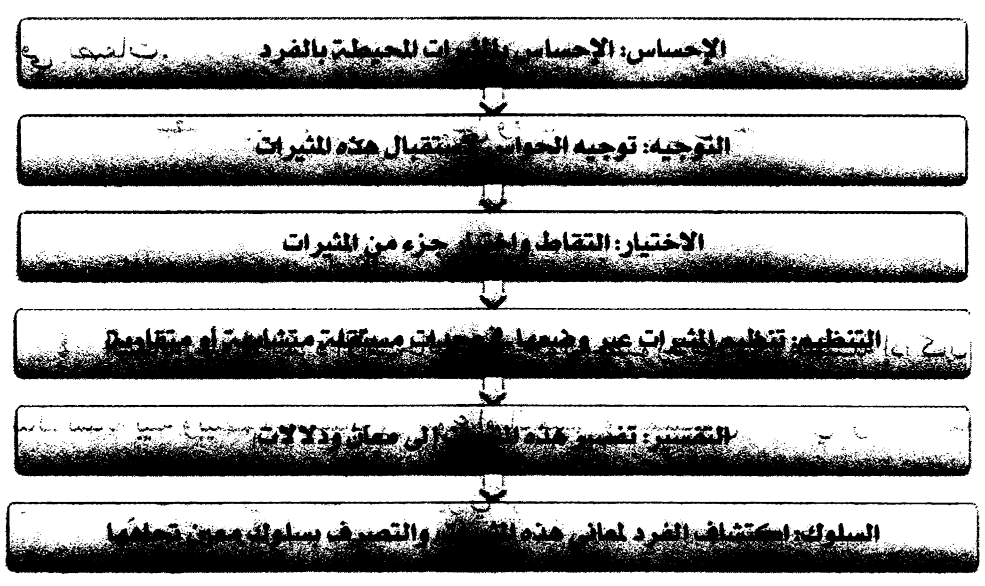
وقد خُصص فصلين مستقلين للحديث عن الاتصال والقيادة، وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن الدعائم الأخرىٰ للتوجيه بمزيدٍ من البيان والإيضاح، وما يرتبط بهما من نظريات ومبادئ سلوكية في التعامل مع الأفراد في المنظمة.

قم بتوقع الدعائم التي تجعل وظيفة التوجيه ناجحة تجاه الأفراد؟

الإدراك:

تعتبر عملية الإدراك أحدَ العناصر الأساس في فهم السلوك الإنساني، وسلوكنا يتوقف على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور من حولنا، سواءٌ أكان هذا التفسيرُ والإدراك صائبًا أم خطأً. ويُعرَّف الإدراك بأنه: استقبال المثيرات، وتفسيرُها، وترجمتُها إلى سلوك محدد[(١)].

ويمرُّ الإدراك بالخطوات التالية حسب الشكل أدناه:



ويميل الفرد عادة إلى استخدام طرقٍ مختصرة وسريعة للحكم على الآخرين من حوله، وبمعنًى آخر؛ فهو ينزِع نحو إطلاق الأحكام، والوصول إلى نتائجَ سريعةٍ؛ عبر طرق مختلفة للإدراك، ومن أبرزها[(٢)]:

---

(١) ماهر، أحمد.(٢٠٠٣). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص٥٨.

(٢) ماهر، أحمد.(٢٠٠٣). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص٦٦.

١ - **تعميم الصفات**: حيث يميل الناس عادة إلىٰ تعميم الظواهر استنادًا إلىٰ خصائص أو ملابسات موجودة في هذه الظواهر، وهناك العديد من حالات التعميم؛ فقد يميل الفرد إلىٰ أن يعمم من صفة لأخرىٰ، أو من سلوك لآخر، أو من فرد لآخر.

٢ - **انطباع اللحظة الأولىٰ**: يميل البعض إلىٰ الحكم علىٰ الآخرين من اللحظة الأولىٰ التي يرونهم فيها؛ علىٰ الرغم من تعرض الناس بصورة وقتية لصفات أخرىٰ، ولكنهم يحاولون أن يعمموا هذه الصفات اللحظية أو المؤقتة علىٰ باقي الصفات.

٣- **التنميط**: يميل الناس عادة إلىٰ وضع الآخرين في أنماط اجتماعية، ثم يقيِّمون الآخرين بمدىٰ انتمائهم لتلك الأنماط الاجتماعية، أي أن التنميط هو عبارة عن تقويم للفرد بحسب انتمائه إلىٰ جماعة معينة.

٤ - **التشابه**: يدرك الفرد الأشخاص من حوله بصورة محببة ومفضلة إذا كان هناك تشابه بينه وبينهم، فالتشابه في النوع أو التعليم أو المستوىٰ المادي أو الجنسية أو الانتماء الجغرافي؛ كفيلٌ بالتأثير في فهم الفرد وإدراكه لمن حوله من الأشخاص الآخرين.

٥- **الإسقاط**: وهنا يرىٰ الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية، فالشخص الكسول قد يعزو انخفاض أدائه في العمل إلىٰ انخفاض أداء الآخرين.

٦ - **الحكم السابق**: وهنا يرىٰ الشخص الآخرين في الصورة التي يودُّها ويرغبها، بمعنىٰ أن مدركاته وعواطفه ومشاعره جاهزة بالفعل، وحينما يرىٰ الآخرين فإنه يرىٰ فيهم الإدراك الجاهز، فالتاجر مثلا يرىٰ المشكلات أمامه من زوايا تجارية.

ويقع المديرون في كثير من الأخطاء الإدراكية عن الأشياء والأشخاص من حولهم، وذلك في أثناء ممارستهم لأدوارهم الإدارية المختلفة في المنظمة، ومن أمثلة الأخطاء الإدراكية ما يقع في عمليات التوظيف، وتقويم الأداء، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير، والتعامل مع المشكلات اليومية.

سلوك الفرد في المجموعة:

إن فهم سلوك الأفراد والقدرة على التنبؤ به من العوامل الأساس التي تساعد على نجاح المدير في عمله، والمشكلات التي تنشأ نتيجة للعلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد لا يمكن تجاهلُها، فقد تتحول إلى سلوك خفي بدلًا من التعبير عنها بصورة علنية، ويتمثل ذلك السلوكُ الخفي في ضعف مستوى الأداء، وفِقدان الدافع على العمل.

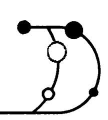
أكبر حافز بالنسبة لي هو أن أتحدَّى نفسي دائمًا. أنا أعتبر الحياة مدرسة، ففي كلِّ يومٍ أتعلَّم درسًا جديدًا..
ريتشارد برانسون

وقد يواجه الفرد مشكلات تتعلق بمشاعره وعواطفه وتفاعلاته مع أعضاء الجماعة الجديدة التي انتمى إليها، وتخلق هذه المشكلات التوتر والقلق، ويتحدد نمط الفرد تجاه الجماعة من خلال محاولة حله لهذه المشاكل، أو التغلب على التوتر والقلق(١)

وتوصلت إحدى الدراسات إلى وضع إطار عام لوصف أنماط سلوك الأفراد في المجموعة وتحليلها من خلال دراسة للمديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى

---

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٠٣.

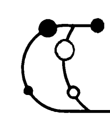


في أثناء تعاملهم مع مشكلات الجماعة، وركز البحث علىٰ متغيرين أساسين للسلوك، وهما: درجة الاهتمام بالعمل، ودرجة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية، والإطار يضم أربعة أنماط للأدوار السلوكية للفرد في الجماعة كما هو موضح بالشكل أدناه[١]:

درجة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية		
عال	دور المتخصص الاجتماعي: يركز هذا الدور علىٰ السلوك الاجتماعي بإظهار قدر كبير من المشاعر والتأييد للآخرين، ويتجنب النقد والتعبير الهجومي تجاه أعضاء الجماعة، ويهتم باستمرار العمل في الجماعة كأسرة واحدة.	دور النجم: عضو فعال في المجموعة، ويظهر تجاوبه واندماجه مع الجماعة، ويخاطب الأفراد عن طريق الاتصال الشخصي، ويوازن بين النواحي الاجتماعية والعمل، ولا يجعل أحدهما يطغىٰ علىٰ الآخر.
منخفض	الدور غير المفضل: لا يظهر الفرد في هذا الدور أي التزام نحو المجموعة، ويركز علىٰ احتياجاته الشخصية، وهو يبدو جادًا، وأكثر عدوانية وهجومية من الأنماط الأخرىٰ، كما أن أعضاء المجموعة لا يعطون أي اهتمام لهذا الفرد.	دور المتخصص الفني: ويتجنب هذا الدور مواجهة المشاكل الاجتماعية والعاطفية للمجموعة، ويظهر اهتمامًا ضئيلًا بتنمية العلاقات الشخصية، وهو ليس معاديًا أو مؤيدًا لأعضاء المجموعة، وعندما يتكلم فهو يتوسع في الحديث عن العمل.
	منخفض ← درجة الاهتمام بنواحي العمل →	عال

---

(١) المرجع السابق، ص٣٠٤.

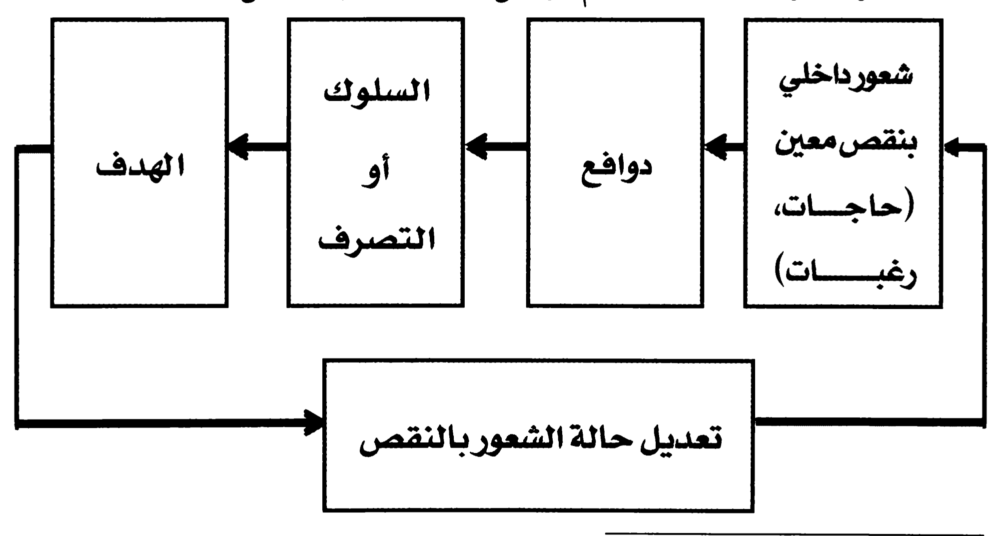


وهذه الأنماط السلوكية المتباينة توضح أن الأفراد لا يختارون الدور نفسه في العمل، فبعض الأفراد يفضل دور المتخصص الفني، والبعض الآخر يفضل دور المتخصص الاجتماعي، واختيار الفرد للدور السلوكي يتوقف علىٰ عدة عوامل؛ منها: الشخصية، نمط الاتصالات، مستوىٰ إشباع الحاجة، ونمط القيادة.

الدافعية والحوافز:

يُعد موضوعًا الدافعيةِ والحوافزِ من أبرز الموضوعات الإدارية التي تثير اهتمام المديرين في المنظمات الإدارية؛ إذ يتعلق بهما المورد الرئيس للمنظمة - وهو المورد البشري- من ناحية كفاءته، وحسن أدائه، وضمان استمراريته بروحٍ عالية في المنظمة، وتعتبر المهمة الرئيسة للمديرين هي توجيه سلوك الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، والسلوك يعني التصرفات أو الأنشطة التي يقوم بها الإنسان؛ سواءٌ أكانت مادية أو عقلية.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين للدافعية، ومن أبرز التعريفات الجامعة للدافعية: أنها قوىً داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين؛ لتحقيق هدف أو منفعة، أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية[(١)]. وأبسط طريقة لفهم موضوع الدافعية هو النظر إليها كعملية تضم مراحل متتابعة حسب الشكل أدناه[(٢)]:



---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٢٤٧.

(٢) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٢٢.

إذن فالدافع هو: الناتج السلوكي للحاجة أو الرغبة، ويعمل على الوصول إلى الهدف الذي يسُدُّ هذا النقص، ويُقصد بالهدف: أي شيء يعمل على الوفاء بمتطلبات الحاجة. وعلى سبيل المثال: فالشخص الذي لديه رغبة قوية في رفع دخله المادي؛ قد يحاول (الدافع) زيادة ساعات عمله (السلوك) بأمل الحصول على دخل مادي أعلى (الهدف).

أما الحوافز: فهي النتيجة، أو العائد المادي أو المعنوي الموجود في المحيط الخارجي، الذي يود أن يحصل عليه الفرد، ومن أمثلة الحوافز في مجال الأعمال: زيادة الأجر، والأمن الوظيفي، والترقيات الوظيفية، والمركز الاجتماعي، والتقدير، وغيرها.

والمدير الفعال هو الذي يستطيع التعرف على دوافع وحاجات الأفراد التي تؤثر في سلوكهم، ثم يحدد الحوافز التي تشبع هذه الحاجات، فتَلاقي الحوافز مع الحاجات والدوافع يحققُ حالة الرضا عند الفرد العامل[١].

نظريات الدافعية:

تتعدد نظريات الدافعية، وذلك بحسَب التركيز في التعرف على مسبِّبات ونشأة الدافعية، وشرح وبيان العوامل المؤثرة في توجيه السلوك أو تثبيته أو تحويره، وسوف نتعرض إلى أبرز نظريات الدافعية، وتطبيقاتها الإدارية.

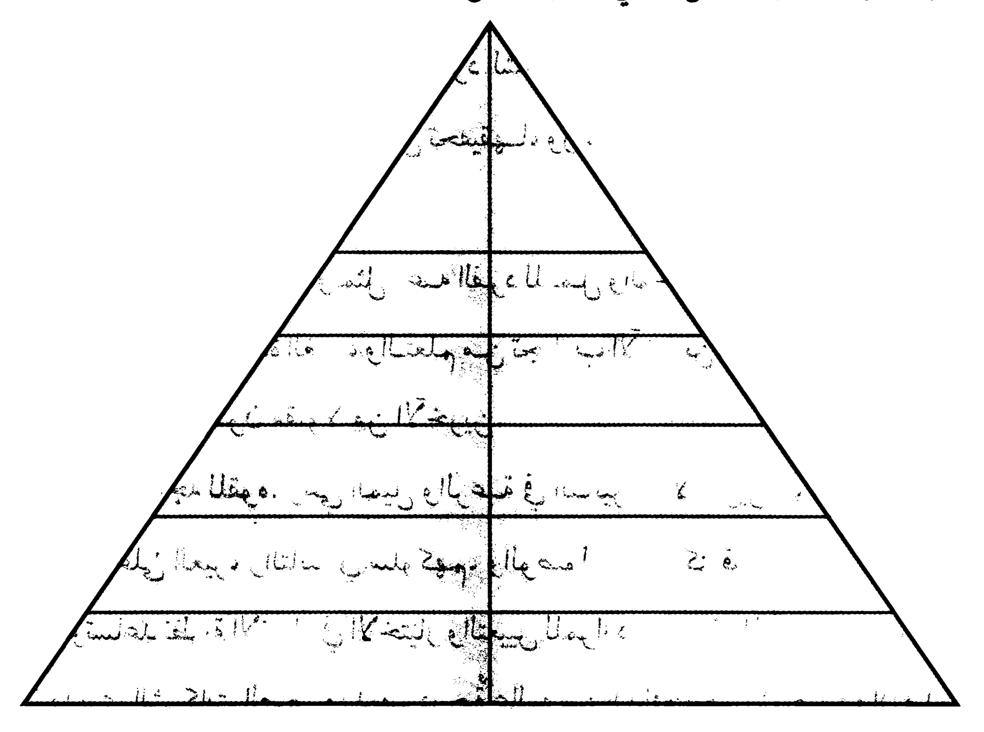
---

(١) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٢٢.

فكر ببعض النظريات التي تناولت موضوع الدافعية للعمل

أو موضوع الحوافز التي قد تشكل عاملًا للعطاء والإنجاز لدى الأفراد.

١ - **نظرية سُلَّم الحاجات البشرية:** ولقد تعرضنا لها عند حديثنا عن تطور الفكر الإداري في مدرسة العلوم السلوكية، وتُنسب هذه النظرية إلىٰ العالم (إبراهام ماسلو)، واستند في هذه النظرية علىٰ أن هناك مجموعةً من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، ثم رتَّب وصنَّف هذه الحاجات إلىٰ خمس مجموعات رئيسة حسب أولويتها للفرد بشكل هرمي، انظر الشكل أدناه:



٢- **نظرية الإنجاز:** طُورت هذه النظرية من قِبَل عالم النفس (ديفيد ماكيلاند)، الذي ركز علىٰ حاجة الأفراد للإنجاز. وقد افترضت النظريةُ أن هناك ثلاثَ حاجات رئيسة يسعىٰ الناس إلىٰ إشباعها، وهي: القوة، والانتماء، والإنجاز، ومن خلال مجموعة من التجارِب توصل ماكيلاند وزملاؤه إلىٰ الحاجات الرئيسة لدىٰ أفراد الدراسة، وهي[1]:

أ. **الحاجة للإنجاز:** وتمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح والتفوق والتحدي، ووضع أهداف واضحة وطَموح ويمكن تحقيقها، ورغبة في تلقي تغذية راجعة استنادًا إلىٰ الأهداف.

ب. **الحاجة للانتماء:** وتمثل رغبة الفرد للعمل والوجود مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولًا من الآخرين.

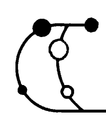
ج. **الحاجة للقوة:** وهي الميل والرغبة في التأثير في الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة علىٰ الغير، والتأثير في سلوكهم، والوصول إلىٰ مركز قيادي.

وتساعد نظرية الإنجاز في الاختيار والتعيين للموارد البشرية، إذ أظهرت الدراساتُ أن مديري الشركات الصغيرة لديهم درجةٌ عالية من الدافع نحو الإنجاز، وأن مديري الشركات الكبيرة يظهرون دوافع قوية نحو القوة والانتماء أكثر من الإنجاز[2].

٣- **نظرية التوقع:** صاحب هذه النظرية هو الكاتب (فيكتور فروم)، وتفترض النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين أو التصرف بطريقة معينة؛ هي محصِّلة للعوائد

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة.** عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٢٥٢.

(٢) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). **أصول الإدارة.** دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٣٣.



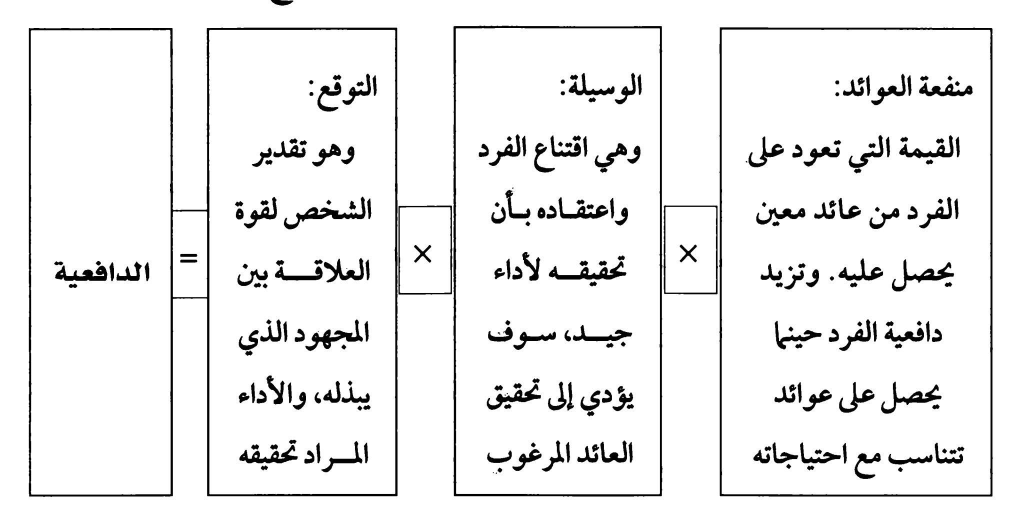
التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلىٰ هذه العوائد. وعلىٰ سبيل المثال: فإنه يمكن تحفيز الفرد للقيام بجهد عالٍ حينما يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلىٰ حصوله علىٰ تقويم جيد، وأن التقويم الجيد سوف يضمن له الحصول علىٰ ترقية وظيفية أو زيادة في الراتب، وأن هذه العوائد التي سوف يجنيها ستلبي أهدافه الشخصية. وترتكز النظرية علىٰ ثلاث علاقات رئيسة ومترابطة، وهي:

أ. العلاقة بين الجهود المبذولة، والأداء المراد تحقيقه.

ب. العلاقة بين الأداء المراد تحقيقه، والعوائد المتحققة من خلاله.

ج. العلاقة بين المكافأة المراد إعطاؤها للفرد، وبين تحقيق الأهداف الشخصية المراد إنجازها.

ويبين الشكل أدناه العلاقة الرياضية بين عناصر نظرية التوقع:



ويستطيع المديرون الاستفادة من نظرية التوقع عند تصميمهم لنظام إدارة أداء الأفراد، ونظام الحوافز والمكافآت، كما أن مبادئ الإدارة بالأهداف تقوم علىٰ وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق، وربطها بأنظمة التقويم والحوافز.

٤- **نظرية تعديل السلوك**: ويطلق عليها أيضًا نظرية التعزيز الإيجابي، وتركز هذه النظرية علىٰ أن السلوك الذي ينتج عنه نتائج إيجابية يميل الفردُ إلىٰ تكراره، بعكس السلوك الذي له تأثير محايِدٌ أو سلبي؛ فإن الفرد لا يرغب في تكراره. ومن أهم رواد هذه النظرية العالم (سكينر)، الذي يعتقد أن سلوك الإنسان يمكن تعديله أو التحكم فيه عن طريق التعزيز الإيجابي، ويقصد بالتعزيز الإيجابي تقديم ثواب أو حافز إيجابي في مقابل سلوك معين، ولا يحبذ (سكينر) استخدام وسائل التعزيز السلبي؛ لأنه يؤدي إلىٰ انخفاض الروح المعنوية وزيادة نسبة الغِياب وترك العمل[1].

الأنماط السلوكية تقع ضمن بُعْدين وهما: الاهتمام بالذات، والاهتمام بالآخرين

وقد توصلت البحوث إلىٰ وجود نوعين من الجداول الزمنية للتعزيز، وهما التعزيز المستمر، والتعزيز الجزئي.

ففي التعزيز المستمر: يُقدم الثواب عقب السلوك المرغوب مباشرة.

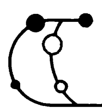
أما التعزيز الجزئي: فالثواب يُقدم بعد فترة زمنية معينة ثابتة؛ مثل الأجر الأسبوعي والشهري أو يُقدم بعد فترة زمنية متغيرة؛ مثل: زيارة المديرين إلىٰ مواقع العمل في مواعيد مختلفة لمتابعة وشكر العاملين.

ولكي تستخدم نظرية التعزيز الإيجابي بفاعلية، يجب علىٰ المديرين مراعاة التالي[2]:

---

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٣٤.

(٢) المرجع السابق، ص٣٣٥.



- تحديد السلوك المرغوب فيه بدقة (مستوىٰ الأداء).
- تحديد الثواب (الحافز) الذي يعزز ويدعم السلوك المرغوب.
- جعل الحوافز كنتيجة مباشرة للسلوك.
- اختيار الطريقة والجدول الأمثل لمنح وتكرار التعزيز الإيجابي.

الصراع في بيئة العمل:

يُعد الصراع أحدَ المشكلات السلوكية التي يواجهُها المديرون، وفي دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للإدارة وجدت أن المديرين يقضون ما بين ١٨٪-٢٦٪ من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات داخلَ بيئة العمل. ويُعرَّف الصراع بأنه «عملية تفاعلية تتضمن عدمَ التوافق أو الخلاف أو التنافر بين الكِيانات الاجتماعية؛ سواءٌ أكانوا أفرادًا أم جماعات أم منظمات»[(١)].

وتتعدد أنواع الصراعات وأسبابُ نشأتها، ويمكننا تلخيصُ ذلك علىٰ النحو التالي:

١ - **الأسباب النفسية**: وهي حالة من الصراع العاطفي والشخصي، وتظهر عند بروز مشاعرَ سلبيةٍ بين أعضاء المجموعة الواحدة؛ مثل الحقد والضغينة وحب التميز علىٰ الآخرين.

٢ - **الخصائص الشخصية**: تتنوع خصائص الأفراد وشخصياتهم، فضعف القدرة علىٰ التعامل مع الأصناف المختلفة من الأفراد قد يؤدي إلىٰ نشوء الصراع داخل المنظمات.

---

(١) Rahim, Afzalur. (2001). **Managing Conflict in Organixations**. 3er Ed. Quorum Books, page 18.

٣- **الأسباب المعرفية**: وهو نوع من الخلافات الفنية بين أفكار وآراء أعضاء المجموعة حول قضايا فكرية، مثل: الخلاف حول الموقف الإستراتيجي الراهن للمنظمة.

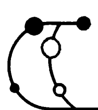
٤ - **الاتصالات**: يؤدي عدم وجود نظام للاتصالات الإدارية بين الأفراد والوحدات التنظيمية إلىٰ خلل في تنسيق الأعمال، ويتسبب في ظهور صراعات مستمرة.

٥ - **تضارب المصالح**: ويحدث عند التناقض والاختلاف بين طرفين في تفضيلاتهم حول أولويات تخصيص وتقاسم الموارد المحدودة للمنظمة.

٦ - **تضارب القيم**: وهو نوع من الصراع القِيمي بين الأفراد والمجموعات، وينشأ هذا الصراع لاختلاف الخلفيات الدينية أو الاجتماعية بين الأطراف.

٧- **تضارب الأهداف**: ويحدث عند تناقض الأهداف بين الأطراف، وقد يؤدي إلىٰ حدوث ما يُعرف بالنتيجة الصفرية؛ حيث لا يحصل أحدٌ علىٰ نتيجة إيجابية في نهاية الصراع.

من يستشعر المسؤولية لا ينام:
«عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ لم يكن له وقتٌ ينام فيه، فكان ينعس وهو قاعد، فقيل له: يا أمير المؤمنين ألا تنام؟ فقال: كيف أنام؟ إن نمت بالنهار ضيعت أمور المسلمين، وإن نمت بالليل ضيعت حظي من الله عز وجل»
(صفة الصفوة)



ما الأشكال التي قد يظهر فيها الصراعُ بين أفراد الفريق الواحد؟

حدد ثلاثة أشكال للسلوك الذي يبين وجود صراع في أثناء العمل؟

١-

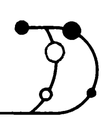
٢-

٣-

أساليب التعامل مع الصراع:

قدَّم العالمان بليك وموتون عام ١٩٦٤م نموذجًا لكيفية تعامل الأفراد مع الصراعات[١]، وصنفا السلوك الشخصي للأفراد إلىٰ خمسة أنماط مختلفة، وهي: (التحاشي- الاحتواء - الحل الوسط - المواجهة - التعاون)، وتقع هذه الأنماط السلوكية ضمن بُعْدين وهما: الاهتمام بالذات، والاهتمام بالآخرين، ويوضح الشكل أدناه إيجازًا عن الأنماط السلوكية الخمسة علىٰ النحو التالي:

(١) http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid_ar.html.



عـــال

الاهتمام بالآخرين

منخفض

التهدئة: ويقصد بها أن المدير يتصرف كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول مع مرور الوقت، ويدعو الأطراف إلىٰ التعاون، وهو محاولة لتقليل التوتر بشكل مؤقت، إلا أن هذا النمط فاعليته ضعيفة في التعامل مع الكثير من المشاكل، وإن كان يصلح عند الوصول إلىٰ نقطة الانفجار، أو عندما يكون الصراع قائمًا لأسباب شخصية وغير مهنية.

التعاون: وهو أفضل أساليب إدارة الصراع، ويجمع إلى التعاون الحزم، ويهتم بالقضايا مثارِ النزاع والعلاقات الشخصية على حدٍّ سواء، ويقوم الطرفان بالبحث عن مناطق الاتفاق والاختلاف، والوصول إلى حل جذري لأسباب النزاع، ويسهم هذا السلوك في الحفاظ على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط.

الحل الوسط: عندما يتساوي الطرفان في القوة نسبيًا، فالحل الوسط يكون مرغوبًا للطرفين، فعندما يدركان أن أهدافهما أو مصالحهما متعارضة بالنسبة لمختلف الاتفاقات التي يمكن الوصول إليها؛ يحصل كل طرف على جزء مما يريد، ويتخلى طواعية عن جزء آخر، وقد يؤدي الحل الوسط إلى إيجاد حلول مؤقتة، ويسهم في الحفاظ على العلاقات الشخصية بين الأطراف.

التحاشي: عملية تجنب الصراع، ويكون مرغوبًا عندما تكون المشكلة ضئيلة، أو تكون قوة المدير منخفضة نسبيًا مقارنة بالأطراف الأخرىٰ، أو يكون هناك من لديه قدرة أفضل من المدير علىٰ حل الصراع، أو عندما يكون الحفاظ علىٰ العلاقات أكثر أهمية من حل الصراع، وقد يؤدي هذا النمط إلىٰ إحداث تأثير سلبي مستقبلي علىٰ المنظمة في حال تكراره من قِبَل المديرين.

المواجهة: يكون اللجوء إلىٰ المواجهة مفيدًا عند وجود حالات طارئة، أو ضرورة اتخاذ تصرف سريع، أو عند اتخاذ قرارات غير مرغوبة ولكنها ضرورية لبقاء ونمو المنظمة، أو عند تجربة الوسائل الأخرىٰ وفشلها، ويفضل بعضُ المديرين اتباع هذا النمط مع المرؤوسين عند انخفاض الأداء، وقد يؤدي إلىٰ انخفاض الدافعية في العمل.

منخفض　　　　الاهتمام بالذات

التفويض والتمكين:

يرتبط النقاش بشأن موضوعَي التفويض والتمكين بمسائل الصلاحية والسلطة والمسؤولية والمساءلة، التي تحدثنا عنها في وظيفة التنظيم، ونعيد التذكير بالفروق الرئيسة بين هذه المصطلحات على النحو التالي:

١ - **الصلاحية**: وهي حقٌّ يمنح لبعض الأعضاء في المنظمة للتصرف على طريقة محددة مع الآخرين، ويمكننا القولُ بأنها: مقدارٌ محدودٌ من السلطة تمنحها المنظمة لبعض موظفيها. والفارق بين الصلاحية والسلطة: أن الصلاحية عادة ما تكون محدودة، أما السلطة فغير محدودة.

٢ - **المسؤولية**: وتعني التزامَ الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة، وببذل أقصى جهد ممكن، وطبقًا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته.

٣- **المساءلة**: وهي الوجه الآخر للمسؤولية، وتعني المحاسبة بموجِب الصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات الموكلة إلى الفرد.

٤ - **التفويض**: أن يعهد الرئيس إلى أحدِ مرؤوسيه أو بعضهم بأداء عمل معين، دون أن ينقل إليهم المسؤولية الشخصية بإكمال المهمة؛ فهي مشاركة بالصلاحيات أو جزء منها إلى المرؤوسين دون التخلي عن مسؤوليات الرئيس.

والواقع العملي يؤكد أن التفويض لا يأتي بسهولة عند معظم المديرين، فهو يستغرق وقتًا ويتطلب جهدًا وبناءً للثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويسهم امتلاكُ المديرين لمهارات التفويض بفوائد عدة على المدير والمنظمة، ومن أبرزها: تحرر المديرين في المنظمة من المسؤوليات التي هي أقل أهمية، والتركيز على الواجبات التي هي أكثر أهمية، الإسهام في تطوير وتنمية مهارات المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية

للعاملين، وزيادة فاعلية الأداء، كما يسهم التفويض في تكوين صف ثانٍ من القيادات في المنظمة.

٥- **التمكين**: تعددت تعريفات التمكين، ومن أبرز التعريفات: اعتباره ممارسة ثقافية يُشجَّع من خلالها العاملون علىٰ تحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يعملون فيها

من خلال التفويض بمسؤوليات صنع القرار إلىٰ أدنىٰ مستوىٰ ممكن(١).

وتستطيع المنظمات تطبيق أدبيات ومفاهيم التمكين في عدد من المستويات المختلفة؛ تتراوح من المهام الروتينية البسيطة نسبيًّا إلىٰ المشاركة في وضع سياسات المنظمة، ومن أمثلة ذلك في المنظمات ما يلي:

١- توسيع معارف ومهارات العاملين في المجالات التخصصية والإستراتيجية، وذلك من خلال إشراكهم في برامج تأهيلية متقدمة.

٢- تمكين العاملين من إنشاء فرق العمل داخل المنظمة وإدارتها.

٣- المشاركة في وضع السياسات والإستراتيجيات للمنظمة.

٤- تشجيع العاملين علىٰ تقديم مقترحات التغيير والتطوير المؤسسي، وإعادة هندسة الإجراءات والعمليات الداخلية.

ويبين الشكلُ أدناه الخياراتِ الرئيسة للتفويض(٢):

---

(١) كول، ج.(٢٠١٤). **الإدارة في النظرية والتطبيق** (ترجمة حسام الدين خضور). دمشق: دار الفرقد، ط١، ص٣٥٤.

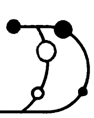
(٢) كول، ج.(٢٠١٤). **الإدارة في النظرية والتطبيق** (ترجمة حسام الدين خضور). دمشق: دار الفرقد، ط١، ص٣٤٨.

رقابة مشددة / حرية ضيقة
• المرؤوس له حرية التصرف ضمن حدود متفق عليها، وليس مطلوبًا منه أن يقدم تقريرًا لرئيسه.
• المرؤوس له حرية التصرف ضمن حدود متفق عليها، ومطلوبٌ منه أن يقدم تقريرًا لرئيسه عن التقدم في إكمال المهام والأعمال.
• المرؤوس له حرية الاقتراح بما ينوي عمله، لكنه مطالب بأن يتحقق منه أولًا، ويمكن أن يرفض الرئيس مقترحه.
• يعاين المرؤوس المشكلة أو المهمة، ويقترح الحلول الممكنة ليوصى رئيسه لاتخاذ القرار المناسب.
• يعاين المرؤوس المشكلة أو المهمة، ويجمع الوقائع ويقدمها إلىٰ مديره لاتخاذ القرار.

دراسة حالة	المصنع العائلي

رضا صاحب ومدير شركة لمنتجات الزينة، أنشئت منذ عشرين عامًا كمصنع عائلي صغير. والآن يعمل نحوٌ من عشرين موظفًا في مكتب الشركة الرئيس. عُيِّن رضا في الشركة في وظيفة صغيرة، ثم ترقىٰ في الوظائف إلىٰ أن وصل إلىٰ منصب المدير، وهو مسؤول حاليًّا عن التسويق والتواصل مع العملاء وإعداد خطط الإنتاج وإدارة التوزيع. ولكن ما زال رضا حتىٰ اللحظة يديرُ الشركة كأنها مشروع عائلي.

وعلىٰ الرغم من توسع النشاط وتعيين عدد من الموظفين الجدد في قسم المبيعات والإنتاج وخدمة العملاء، إلا أنه ما زال يقوم شخصيًّا بالتعامل مع جميع مراسلات العملاء، واتخاذ القرارات وسياسات التسعير وسياسات التوزيع. ويقتصر دورُ العاملين في المبيعات علىٰ تنفيذ الاتفاقيات التي تتم بين رضا وعملائه.



في بعض الأحيان ينسىٰ رضا أن يبلغ العاملين بالتغييرات في جداول التوزيع الذي عدله مع العملاء، ومن ثَم لا تقوم المبيعات بإبلاغ الإنتاج. نتج عن ذلك تغييرُ جداول الإنتاج بشكل متكرر، مما أدىٰ إلىٰ استمرار عمال الإنتاج في العمل لساعات اضافية، وإلىٰ نقص في المواد الخام، وأهم من ذلك: أن أصبحت خطة الإنتاج غير منتظمة.

أدىٰ تكرارُ تلك المشاكل إلىٰ استقالة رئيس قسم الإنتاج وتعيين آخر مكانه. ولكن حدثَ خلاف بين رئيس الإنتاج الجديد ورضا. وكان من الطبيعي أن يشكو بعض العملاء من التأخير في تسليم البضائع لهم. كما أن البعض الآخر رفض المنتجات المرسلة لهم بسبب انخفاض الجودة. ولقد تسببت تلك المشاكلُ في أن زاد رضا من رقابته علىٰ العاملين. فهو يخشىٰ أنه إذا خفف من رقابته، فلن يقوم العاملون بأداء أعمالهم كما ينبغي.

اكتب رأيك في التالي:

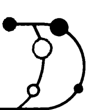
ما المشكلة التي يواجها رضا؟

كيف سيتمكن رضا من حل تلك المشكلات؟

ما المسائل الرئيسة التي يجب أن يهتم بها رضا؟

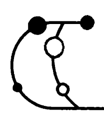
....

....



الموضوع في شريحة:

التوجيه



[٤] القيادة

> القيـــادة في رأيي هي تحمل المسؤولية المطلقة عن سلامة المؤسسة وازدهارها والسعي لتغييرهـا للأفضل. القيـادة الحقيقية ليست مسألة مقام أو نفوذ أو منزلة رفيعة ولكنها مسألة تحمل مسؤولية.
>
> روبرت جوس

مفهوم القيادة الإدارية:

تُعد وظيفة القيادة من أكثر الموضوعات الإدارية التي بُحثت ودُرست من علماء الإدارة، وتعد القيادة أساس وظيفة التوجيه والتنسيق، والقائد هو محور التغيير والحيوية في المنظمة، والمجسِّدُ لإرادتها. وقد تعددت تعريفات القيادة بعددٍ مَن بحثها وكتب عنها، ومن أبرز التعريفات للقيادة أنها: «عمليةٌ من خلالها يؤثر فردٌ في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك»[1]. ويتضمن التعريف عددًا من العناصر الأساس لظاهرة القيادة، وهي:

١ - أن القيادة عبارة عن عملية، فهي ليست سمة أو صفة يتحلىٰ بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، ويؤكد مفهوم العملية أن

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٢٠.

القيادة ليست علاقة خطية ثابتة في اتجاه واحد، وإنما هي تفاعل مع الحدث، وهو ما يؤكد أن القيادة ليست محصورة في شخص بعينه، وإنما هي متاحة لأي شخص في المنظمة.

٢- **أن القيادة تتضمن التأثير** الذي ينشأ من علاقة بين فردين أو أكثر، ويعتمد كلٌّ منهما علىٰ الآخر لتحقيق أهدافهم المشتركة من خلال موقف معين، ولا يتصور وجودٌ للقيادة دون القدرة علىٰ التأثير من القائد نحو التابع.

٣- **أن القيادة تنشأ داخل الجماعة**، ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تكون الجماعة هي منسوبي المنظمة بأسرها، ولا نقصد هنا في تعريفنا للقيادة ما اصطُلح عليه بالقيادة الذاتية، أي قيادة المرء نفسَه، فهي ليست جزءًا من تعريفنا لوظيفة القيادة.

٤- **أن القيادة تشتمل علىٰ هدف يراد تحقيقه**، وهذا يعني أن القيادة ذات علاقة بتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف أو الغايات.

هل قابلت شخصًا ما وترىٰ أنه قائد؟ .. صف لنا بعضًا من صفاته القيادية والشخصية؟

هل القيادة هي الإدارة؟

يمكننا القول بأن القيادة هي إحدىٰ وظائف المدير، وأن المرؤوس ينظر إلىٰ مديره أو رئيسه كمصدر للقيادة، وعلمُ الإدارة يتماشىٰ مع هذه النظرية، إذ يفترض أن مدير الإدارة سيقوم بعدة وظائف؛ كالتخطيط والتنظيم والرقابة، وأيضًا قيادة

وتوجيه المرؤوسين، وأنَّ افتقاد المدير للمقومات الشخصية والسلوكية القيادية؛ قد يحدُّ من فاعليته وتأثيره في مرؤوسيه[١].

ولكن القيادة تختلف أيضًا عن الإدارة؛ فإنه يمكن إرجاعُ دراسة القيادة إلىٰ أرسطو، وأما الاهتمام بالإدارة فقد ظهر مع مطلع القرن العشرين الميلادي ونشوءِ المجتمعات الصناعية، وقد ظهرت الإدارة باعتبارها وسيلة لتقليل الفوضىٰ في المؤسسات والشركات والمصانع، وجعلِها تُدار علىٰ نحوٍ أكثر كفاءة وفاعلية. ويقول كوتر: «إن وظائف الإدارة ووظائف القيادة ليست متشابهة تمامًا، فالوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات؛ في حين إن الوظيفة الأساس للقيادة هي التغيير والحركة، والإدارة تسعىٰ إلىٰ توفير النظام والاستقرار للمنظمة؛ في حين تسعىٰ القيادة إلىٰ التغيير البنَّاء الذي يمكن التكيُّف معه»[٢].

ويظهر الجدول أدناه الفروق الرئيسة بين مفهومَي القيادة والإدارة:

جدول للمقارنة بين الإدارة والقيادة:

الإدارة	القيادة
تُنتج النظام والتماسك	تُنتج التغيير والحركة
تقوم بالتخطيط وإعداد الموازنات	تقوم ببناء الرؤية والإستراتيجيات

(١) ماهر، أحمد.(٢٠٠٣). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص٢٩٥.

(٢) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٢٦.

القيادة	الإدارة
تقوم بتنظيم العاملين والتواصل معهم	تقوم بوظائف التنظيم والتوظيف
تعمل على صنع الدافعية وتحفيز العاملين	تقوم بوظائف المراقبة وحل المشكلات
تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي	تركز على السلطة الرسمية
التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة	الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية
تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفصيلات في العمل
تهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	تهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
تهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	تهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)

من وجهة نظرك: أيهما أقرب للتأثير في العاملين وتحفيزهم لإنجاز الأهداف ؟

مصادر قوة القائد:

يُعد التأثير والنفوذ أحدَ المحاور الرئيسة في التعرف علىٰ ظاهرة القيادة، ويُعد القائد ناجحًا من خلال التعرف علىٰ مصادر نفوذه وتأثيره في أتباعه ومرؤوسيه، ومن أبرز المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه ما وضعه عالِـمَا علم النفس الاجتماعي فرينش ورافين بعد دراسات أُجريت في عام ١٩٥٩م، حيث خرجا بخمسة مصادرَ رئيسةٍ[١]، وهي علىٰ النحو التالي:

> ﴿﴾
>
> **قال الإمام الذهبي**
>
> رَحِمَهُ اللَّهُ
>
> **(إن القوة كامنة في قوة الرأي وتحمل مسؤولية الأمة وحسن التدبير)**
>
> ﴿﴾

١ - **القوة الشرعية**: ويطلق عليها السلطة الرسمية، وهي القوة المستمدة من الوظيفة التي يَشغَلها القائد في السلم الوظيفي للمنظمة.

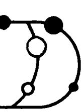
٢ - **قوة الحافز**: وهي القوة والنفوذ المستمد من استخدام القائد للحوافز، وإدراك المرؤوس بأن امتثاله لمطالب رئيسه؛ سيؤدي إلىٰ حصوله علىٰ عوائد إيجابية.

٣- **القوة القَسْرية**: وتنشأ هذه القوة من اعتقاد الرئيس أنه قادر علىٰ معاقبة مرؤوسيه حال عدم امتثالهم، وإدراك المرؤوس بأن عدم التزامه أو تقيدِه بتوجيهات رئيسه يمكن أن يؤدي به إلىٰ العقاب.

٤ - **قوة الخبرة**: وتستند هذه القوة إلىٰ المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها القائد، ويميل المرؤوسون إلىٰ إعطاء الثقة والاحترام للقائد الخبير المتمكن في مجال عمله.

---

(١) https://en.wikipedia.org/wiki/French_and_Raven%27s_bases_of_power.



٥- **قوة الإعجاب**: وهي القوة المستندة إلىٰ جاذبية و(كاريزما) القائدِ، وإعجاب المرؤوسين بقائدهم وتقديرهم له؛ نظرًا لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

إن معرفة القائد لمصادر نفوذه تساعده علىٰ استخدام الخيار الأفضل، وفي معظم الحالات فإن القائد يتنقل بين مصادر النفوذ التي تعزز من قوته، وتساعده علىٰ تحقيق أهدافه. وتعتبر القوة الشرعية أو السلطة الرسمية أكثر مصادر القوة تأثيرًا؛ وذلك لأن المرؤوسين يأتون إلىٰ أعمالهم بمحض إرادتهم مدركين بأن وجود السلطة الرسمية وأوامرها وتوجيهاتها جزءٌ من أعمالهم.

في إطار مصادر القوة الخمسة المذكورة آنفًا.

ما النقاط الأخرىٰ التي تمنح القائد تأثيرًا ونفوذًا في الأفراد؟

نظريات القيادة:

مع الاهتمام الواسع بدراسة القيادة؛ ظهر العديد من النظريات القيادية حتىٰ وقتنا الحاضر، وسوف نتناول أبرز هذه النظريات والأسس التي اعتمدت عليها.

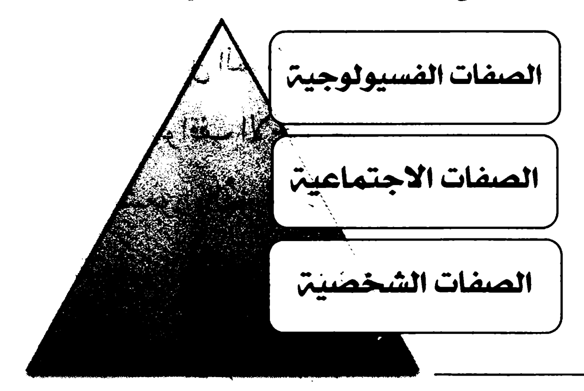
مدخل السِّمَات:

اهتم العلماء خلال القرن العشرين الميلادي بمدخل السمات الذي يُعد واحدًا من المحاولات المنهجية لدراسة القيادة، وقد طُور عدد من النظريات كانت تسمىٰ بنظريات «الرجل العظيم»؛ لأنها كانت تركز علىٰ التعرف علىٰ الخصائص والصفات الكامنة التي يمتلكها القادة العظماء في المجالات الاجتماعية والسياسية والعسكرية، وكان يُعتقد أن العظماء من الناس يولدون ولديهم تلك السمات، وركزت البحوث علىٰ تحديد سمات معينة تفرق بوضوح بين القادة والأتباع. ويمكن تقسيم السمات المميِّزة للقادة عن غيرهم إلىٰ المجموعات التالية[1]:

١ - **الصفات الفسيولوجية:** مثل الطول، والعرض، والجاذبية، وقوة الجسم....

٢ - **الصفات الاجتماعية:** مثل الصبر، واللباقة، والنضج العاطفي، والتعاون...

٣- **الصفات الشخصية:** مثل المهارات اللغوية، ، والذكاء، والإنجاز، والمسؤولية...



---

(١) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٤٣.

مدخل السمات:

إن مدخل السمات يركز بشكل أساس علىٰ القائد وليس علىٰ الأتباع أو الموقف، ويهتم في جوهره بالقادة وسماتهم، ويركز علىٰ السمات التي يُظهرها القادة ومن يتمتعون بتلك السمات. ويقترح مدخل السمات أن المنظمات سوف تعمل بشكل أفضل إذا كان لدىٰ الموظفين في المناصب الإدارية مجموعةٌ محددة من السمات القيادية.

في النصف الثاني من القرن العشرين واجه مَدخلُ السمات العديد من المراجعات، ومن أبرز تلك المراجعات ما قام به (ستوجديل) من دراستين مَسْحيتين خلال عامي (١٩٤٨م) و(١٩٧٤م)، وخلَصت الدراسة الأولىٰ إلىٰ أن القيادة تحددُها -في الأساس- عواملُ تستند إلىٰ المواقف لا إلىٰ العوامل الشخصية، أما الدراسة الثانية فكانت أكثر توازنًا، وخلصت إلىٰ أن القيادة تحددها العوامل الشخصية والعوامل المرتبطة بالمواقف، وأكدت أن السمات الشخصية جزء لا يتجزأ من القيادة. وحددت الدراسة الثانية السمات الإيجابية ذات العلاقة بالقيادة، وهي[(١)]:

١- النزعة لتحمل المسؤولية وإنجاز المهام.

٢- المثابرة المستمرة في تحقيق الأهداف.

٣- الجرأة والأصالة في حل المشكلات.

٤- نزعة المبادرة في المواقف الاجتماعية.

٥- الثقة بالنفس والشعور بالهُوية الشخصية.

٦- الاستعداد لقبول نتائج التصرفات والأفعال.

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٤١.

٧- الاستعداد لاستيعاب وتحمل الضغوط الشخصية.

٨- الاستعداد للتعامل مع حالات الإحباط والتأخير.

٩- القدرة علىٰ التأثير في سلوك الآخرين.

١٠- القدرة علىٰ بناء نظم اجتماعية تفاعلية لتحقيق الأهداف المحددة.

المراجعات لمدخل السمات:

ومن المراجعات الأخرىٰ لمدخل سمات القيادة؛ ما قام به (كيرك باتريك ولوك) عام ١٩٩١م من بحوث، وخلصا إلىٰ أن القادة ليسوا كغيرهم من الناس العاديين، وأشار الباحثان إلىٰ امتلاك القادة إلىٰ سمات خاصة تميِّزهم عن غيرهم؛ وهي: الدافع، والرغبة في القيادة، والأمانة والمصداقية، والثقة بالنفس، والقدرة المعرفية، ومعرفة العمل. وتبعًا لهذه لسمات فإن الأفراد يمكن أن يولدوا ولديهم هذه السمات، أو أن يتعلموها، أو يتحقق فيهم الأمران معًا.

ومدخل السمات قد يُعد مقبولًا بديهيًّا؛ لأنه مبني علىٰ افتراض أن القادة مختلفون، وأن اختلافهم يكمن في السمات الخاصة التي يمتلكونها. إلا أنه قد تعرض هذا المدخلُ إلىٰ العديد من الانتقادات؛ لكونه قد فشل في وضع قائمة حصرية للسمات القيادية؛ حيث بدت قائمة السمات غير نهائية، مع استمرار الدراسات في هذا المدخل، بالإضافة إلىٰ التفاوت النسبي لكل سمة من وقت لآخر، كما أن هذا المدخل لم يتناول مخرجات القيادة وتأثيرها في أعضاء وعمل المجموعة؛ فوجود القائد لا يعني حتمًا وجود قيادة فعالة.

> يركز مدخل السمات علىٰ الخصائص الشخصية للقائد، في حين يركز المدخل السلوكي على أسلوب القائد وسلوكياته

اذكر مثـالين توضـح مـن خلالهمـا شخصـيتين أُعجبـت بهمـا في القيـادة، مـع ذكـر سماتهما الشخصية والاجتماعية والإدارية؟

الشخصية	الاجتماعية	الإدارية
....	....	....

القيادة الفاضلة عند الفارابي وخصائصها:

الصفات الطبيعية للقيادة عدد الفارابي اثنتا عشرة خصلة ينبغي أن تتوافر بـالفطرة في (القائد)[1]؛ وهي أن يكون:

١ - تام الأعضاء.

٢ - محبًّا للعلم والتعلم والاستفادة.

٣ - جيد الفهم والتصور لكل ما يقال.

٤ - جيد الحفظ.

٥ - جيد الفطنة والذكاء.

٦ - حسن العبارة.

٧ - غير شره على المأكول والمشروب والمنكوح.

---

(١) الأشعري، أحمد بن داود. (١٤٢١). **مقدمة في الإدارة الإسلامية**. جدة. ط١، ص٢١.

٨ - كبير النفس محبًّا للكرامة.

٩ - محبًّا للصدق وأهله ومبغضًا للكذب وأهله.

١٠ - الدرهم والدينار وسائر أعراض الدنيا هينة عنده.

١١ - محبًّا للعدل وأهله ومبغضًا للظلم والجَوْر وأهله.

١٢ - قويَّ العزيمة علىٰ الشيء الذي يرىٰ أنه ينبغي أن يفعل.

تمرين:

قارن بين ما ذكره الفارابي وما ذُكر في صفات القائد.

المدخل السلوكي:

يختلف المدخل السلوكي عن مدخل السمات اختلافًا كبيرًا؛ فمدخل السمات يركز علىٰ الخصائص الشخصية للقائد، وأما المدخل السلوكي فيركز علىٰ أسلوب القائد وسلوكياته. ويشير رُوَّاد هذا المدخل إلىٰ أن السلوكيات القيادية يمكن اكتسابُها من خلال التأهيل والتدريب، وقد حدد الباحثون نوعين عامَّين من السلوكيات تتشكل منها القيادة، وهي: السلوكيات المتعلقة بمساعدة التابعين علىٰ تحقيق أهدافهم، والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية التي تساعد التابعين علىٰ الشعور بالارتياح مع أنفسهم ومع مجموعة العمل. ومن أبرز الدراسات التي شكلت هذا المدخل: دراسات جامعة ولاية أوهايو، ودراسات جامعة ميتشغان، وبحوث بليك وموتون حول الشبكة الإدارية، ونستعرض هذا الدراسات فيما يلي:

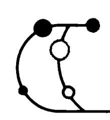
١ - دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشغان:

بدأت الدراسات الأولىٰ لسلوك القائد بجامعتي أوهايو وميتشغان في الأربعينيات الميلادية من القرن العشرين، وكان الهدف من هذه الدراسات هو فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة، وأهم هذه المقاييس هي درجة رضا المرؤوسين عن القائد، ومستوىٰ الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين.

وتوصلت دراسات جامعة أوهايو: إلىٰ وجود نمطين من سلوكيات القائد، وهما:

أ) سلوكٌ من القيادة يركز علىٰ تنظيم العمل؛ ويتضمن: التخطيط وتوزيع المهام والمسؤوليات والتوجيه والتحفيز والرقابة.

ب) سلوك آخر من القيادة يركز علىٰ الاهتمام بالعاملين؛ ويشمل: التعاطف معهم، واحترام مشاعرهم، وإقامة العلاقات الاجتماعية معهم، وبناء الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف في المنظمة.



أخرج ابنُ إسحاق عن أم سلمة أنها قالت: لما ضاقت مكة، وأوذي أصحاب رسول الله ﷺ، وفتنوا، ورأوا ما يصيبهم من البلاء والفتنة في دينهم، وأن رسول الله ﷺ لا يستطيع دفع ذلك عنهم، وكان رسول الله ﷺ في منعة من قومه ومن عمه، لا يصل إليه شيء مما يكره، ومما ينال أصحابه. فقال لهم رسول الله ﷺ: «إن بأرض الحبشة ملكًا لا يُظلم أحد عنده فالحقوا ببلاده حتىٰ يجعل الله لكم فرجًا ومخرجًا مما أنتم فيه».

وتوصلت دراسات جامعة ميتشغان إلىٰ تحديد سلوكين للقيادة متشابهين مع نمطي دراسات جامعة أوهايو، وهما:

أ) سلوك توجيه العامل.

ب) سلوك توجيه الإنتاج.

أما سلوك توجيه العامل فيصف سلوك القادة الذين يتعاملون مع التابعين من منطلق العلاقات الإنسانية؛ فهم يتعاملون مع الموظفين من منطلق كونهم بشرا، ويقدرون فرديتهم، ويُولُون احتياجاتهم الشخصية اهتمامًا ، ويمنحون المزيد من التفويض.

ويشير سلوك توجيه الإنتاج إلىٰ سلوكيات القيادة التي تؤكد الجوانب الفنية والإنتاجية للموظف، ومن خلال هذا السلوك ينظر إلىٰ الموظفين علىٰ أنهم وسيلة لإنجاز العمل، ويستخدم القادة المهتمون بالإنتاج ما يطلق عليه: الإشراف الوثيق علىٰ المرؤوسين.

وتتلخص دراسات جامعة أوهايو في أن المزيج من السلوك القيادي الذي يجمع بين تنظيم العمل والاهتمام بالعاملين يحقق فاعلية أكبر.

وأما دراسات جامعة ميتشغان فاستخلصت أن كلًا من السلوك القيادي المتجه نحو العامل والمتجه نحو الإنتاج يؤديان إلى زيادة الإنتاجية، ومع ذلك فإن السلوك القيادي المتجه نحو الإنتاج يخلق التوتر والضغط، وينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية ودرجة الرضا عن العمل وزيادة الغياب وترك العمل، وأن القيادة المتجهة نحو العامل هي أفضل نمط للقيادة.

وقام (ليكرت) من جامعة ميتشغان بتطوير أربعة أنماط للقيادة، ويوضح الشكل أدناه التصنيف العام لهذه الأنماط:

ويعتقد (ليكرت) أن نمط القيادة التشاركي أو الديموقراطي هو الأكثر نجاحًا في القيادة، وأن اعتناق هذا النظام يخلق جوًّا من علاقات التأييد المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه في مجالات مثل: الاحتياجات، والقيم، والطموح، والأهداف، والتوقعات[١].

استغلالي (أوتوقراطي)	استشاري (ديموقراطي)
• الثقة ضعيفة في المرؤوسين. • يدفع المرؤوسين نحو العمل عن طريق التهديد بالعقاب. • الاتصال في اتجاه واحد. • مركزية في صنع القرارات.	• يثق في مرؤوسيه بدرجة كبيرة، ولكنها ليست كاملة. • يقدم الحوافز الإيجابية، ونادرًا الحوافز السلبية. • الاتصالات في اتجاهين (محدودة صعودًا). • يشارك مرؤوسيه في صنع القرارات بشكل محدود.

(١) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص٣٤٧ص٢١.

إيجابي (متسلط)	تشاركي (ديموقراطي)
• الثقة محدودة في المرؤوسين. • يستخدم الحوافز الإيجابية، وكذلك التهديد بالعقاب لتحقيق الأهداف. • الاتصال في اتجاه واحد. • يسمح للمرؤوسين باتخاذ بعض القرارات البسيطة، مع فرض رقابة صارمة عليهم.	• يثق في مرؤوسيه بدرجة كاملة. • يقـدم الحـوافز الإيجابيـة علـىٰ مـدىٰ المشاركة والتعاون بين المجموعة في وضع الأهداف والتقدم في العمل. • الاتصالات في اتجاهين. • تُصنع القرارات بشكل جماعي وتشاركي.

٢- الشبكة الإدارية لبليك وموتون:

وهـي مـن أشـهر نمـاذج السـلوك الإداري، وظهـرت لأول مـرة في أوائـل السـتينيات الميلادية من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت نُقحت وروجعت مرات عديدة بواسطة بليك وماكنزي وموتون، والشبكة الإدارية التي أعيد تسميتها بالشبكة القيادية، صممت لتوضيح كيفية مساعدة القادة للمنظمات علىٰ تحقيق أهدافها من خلال عاملين، وهما: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالموظفين[١].

وتربط الشبكة الإدارية أو القيادية بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين في نموذج يضم محورين متقاطعين كما هو موضح في الشكل أدناه. ويضم المحورُ الأفقي اهتمام القائد بالإنتاج، في حين يمثل المحور الرأسي اهتمام القائد بالعاملين، وكل من المحورين وُضِع علىٰ أنه مقياس يتألف من تسع نقاط، تمثل فيه النقطة (١) أدنىٰ اهتمام، وتمثل فيه النقطة (٩) أقصىٰ اهتمام. ومن خلال وضع النقاط علىٰ كل من

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٦٣.

المحورين يمكن استنباط أساليب قيادية عديدة، وتصور الشبكة القيادية أساليب القيادة الرئيسة الخمسة، وهي[١]:

- **القائد المتسلط (٩.١)**: يضع القائد تركيزه علىٰ المتطلبات الهامة والوظيفة، والقليل من التركيز علىٰ الموظفين؛ حيث يُنظر إلىٰ الموظفين علىٰ أنهم أدوات لتحقيق الأهداف، وهو أسلوب مدفوع بالنتائج، ويُنظر غالبًا إلىٰ القائد علىٰ أنه متحكم وكثير الطلبات، ويستخدم سلطاته بشكل مفرط.
- **القائد الاجتماعي (١.٩)**: يمثل اهتمامًا قليلًا بالمهام، مع اهتمام عالٍ بالعلاقات بين الأشخاص، وفي ظل هذا النمط يحاول القائد خلق المناخ الذي يستطيع فيه كلُّ فرد أن يشعر بالصداقة والسعادة والراحة والانسجام.
- **القائد المنسحب (١.١)**: يمثل أسلوب القائد غير المهتم بمهام العمل والعلاقات بين الأشخاص، وهذا النوع من القادة لديه الشعور بكونه قائدًا، لكنه انسحابي وعديم التدخل، وغالبًا ما يكون اتصاله ضعيفًا بالتابعين.
- **القائد الوسط (٥.٥)**: يعمل القادة في هذا النمط علىٰ التوفيق، ولديهم اهتمام متوسط بالعمل، وبالموظفين الذين يؤدون العمل، وأسلوبهم التوافقي يفقدهم القدرة علىٰ التركيز في العمل وكذلك التركيز علىٰ احتياجات الموظفين، ومن أجل الوصول إلىٰ هذا النمط فإن القائد يتجنب الصراع، ويؤكد مستويات متوسطة من الأداء والعلاقات بين الأشخاص.
- **القائد المثالي (٩.٩)**: يُعد أفضل أنماط القيادة؛ حيث يركز القائد علىٰ العمل والعلاقات بين الأشخاص، ويشجع علىٰ وجود درجة عليا من المشاركة والعمل كفريق في

---

(١) المرجع السابق، ص٦٣.

المنظمـة، ويلبـي الاحتياجـات الأسـاس لـدى المـوظفين، ويحفـز علـى المشـاركة، ويطرح القضايا للنقاش المفتوح بين الموظفين.

اهتمام القائد بالعاملين	٩	النمط (٩.١)							النمط (٩.٩)
	٨								
	٧								
	٦								
	٥				النمط (٥.٥)				
	٤								
	٣								
	٢								
	١	النمط (١.١)							النمط (١.٩)
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
	اهتمام القائد بالإنتاج								

من خلال اطلاعك على نموذج ليكرت ونموذج بليك وموتون..

أيهما يمكن القياس من خلاله لمستوى القيادة الفعالة؟

وللمدخل السلوكي العديد من نقاط القوة، ومن أبرزها:

- وسَّع هذا المدخل من مجال البحث في القيادة؛ ليشمل دراسات سلوكيات القادة، وليس فقط سماتهم وخصائصهم الشخصية.
- مدخل ذو قيمة؛ لكونه أكد أهمية البعدين الرئيسَين للقيادة، وهما العمل والعاملون.
- له قيمة استكشافية؛ إذ يقدم لنا خريطة تصورية شاملة؛ تفيدنا في فهم سلوكياتنا القيادية.

أما الجانب السلبي للمدخل السلوكي:

فهو أن الباحثين لم يكونوا قادرين علىٰ إيجاد علاقة بين القيادة والنتائج؛ مثل الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والإنتاجية، كما لم يتمكنوا من تحديد مجموعة عامة من السلوكيات القيادية تؤدي باستمرار إلىٰ القيادة الفعالة. وبشكل عام فإن المدخل السلوكي لا يُعد نظرية متماسكة تقدم مجموعة محددة ودقيقة من الفروض عن السلوكيات القيادية الفعالة[١].

المدخل الموقفي:

القيادة الموقفية تركز علىٰ القيادة في المواقف، وتعني أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة، ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائدًا فعالًا فإنه يلزمُه أن يكيِّف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة.

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٨٢.



وتؤكد القيادة الموقفية أن القيادة تتألف من بعدين، وهما: بُعد التوجيه، وبُعد المساندة، ويتعين تطبيق كل واحد منهما على نحو مناسب في كل موقف. وعلى القائد التوفيقُ بين أسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم، والقادة الفعالون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرفُ على ما يحتاج إليه الموظفون، ثم يكيفون أسلوبهم لتلبية لتلك الاحتياجات.

وقد وُضِّح المدخل الموقفي في النموذج الذي طوره (بلانكارد) عام ١٩٨٥م، المسمى بنموذج القيادة الموقفية، ويستند النموذج إلى محورين هما: أسلوب القيادة، ومستوى تطور الأتباع. وبناءً على هذا النموذج فقد صُنفت الأساليب القيادية إلى أربع مجموعات متميزة، ويوضح الشكل أدناه النموذج الموقفي والأساليب القيادية المميزة للنموذج(١):

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٨٩.

الأساليب القيادية الأربعة	
التدريب: أسلوب عالٍ في التوجيه، وعالٍ في المساندة، يركز القائد في اتصاله علىٰ تحقيق الأهداف، والعناية بالاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للتابعين، ويقوم بتحفيز التابعين علىٰ تقديم الآراء والمقترحات، ولكن القائد يتخذ القرارات بشأن الأهداف التي تُنفذ، وكيفية تنفيذها.	المساندة: أسلوب عالٍ في المساندة، ومنخفض في التوجيه، لا يركز القائد بصفة حصرية علىٰ الأهداف، ولكنه يستخدم سلوكيات مساندة تبرز مهارات الموظفين حيال المهمة التي تُنفذ، ويشتمل أسلوب المساندة علىٰ الإصغاء والثناء وتقديم التغذية العكسية، ويعطي القائد تابعيه القدرة علىٰ اتخاذ القرارات اليومية، ولكنه يبقىٰ موجودًا لتسهيل حل المشكلات.
الإخبار: أسلوب عالٍ في التوجيه، منخفض في المساندة، يركز القائد في اتصاله علىٰ تحقيق الأهداف، ويقضي وقتًا أقل في استخدام سلوك المساندة، ويعطي القائدُ توجيهات محددة عن الأهداف التي ينبغي تحقيقها وكيفية تنفيذها، ويمارس إشرافًا صارمًا.	التفويض: أسلوب منخفض في المساندة والتوجيه، إذ لا يتدخل القائد كثيرًا في العمل، ولا يقدم دعمًا اجتماعيًّا، والقائد هنا قليل المشاركة في التخطيط والخوض في التفاصيل، وبعد الاتفاق علىٰ ما ينبغي القيام به فإن القائد يترك التابعين يتحملون مسؤولية القيام بالعمل علىٰ النحو الذي يرونه مناسبًا

سلوك مساند

سلوك توجيهي

منخفض	متوسط	مرتفع

مستويات تطور التابعين

إذن فالمدخل الموقفي مبني حول فكرة أن الموظفين يتحركون إلىٰ الأمام وإلىٰ الوراء عبر سلسلة التطور، وهي سلسلة متصلة تمثل ما يمتلكه التابعون من كفاءة والتزام نسبيين، ومن الضروري للقادة لكي يكونوا فاعلين أن يقوموا بتشخيص مواقع التابعين علىٰ التطور، ويكيِّفوا أساليبهم القيادية مع تطور الموظفين.

وتتمثل نقاط قوة المدخل الموقفي بأنه ناجح في الممارسة العملية، فهو يستخدم بشكل واسع في مجال التدريب والاستشارات الإدارية، ومن السهل أيضًا فهم القيادة الموقفية وإدراكها وتطبيقها، بالإضافة إلىٰ أن المدخل الموقفي يمثل قيمة إرشادية للقائد؛ فهو يخبر القائد بما ينبغي وما لا ينبغي فعلُه في حالات متنوعة، وأخيرًا فإن المدخل الموقفي يؤكد مفهوم مرونة القائد؛ فالقادة الفاعلون هم أولئك الذين يمكنهم تغييرُ أساليبهم القيادية استنادًا إلىٰ متطلبات أداء العمل وحاجات التابعين.

وتشير الانتقادات الموجهة إلىٰ المدخل الموقفي إلىٰ قلة الدراسات التي أجريت لإثبات الافتراضات التي طرحها هذا المدخل، ونتيجة لذلك فهناك غموض فيما يتعلق بكيفية تصور المدخل لجوانب معينة من العملية القيادية؛ وخصوصًا فيما يتعلق بتحرك التابعين من مستويات التطور المنخفضة إلىٰ مستويات التطور المرتفعة، كما أن هذا المدخل لا يقدم إجابات كافية لطريقة التعامل مع مجموعة العمل بالمقارنة مع فرد مقابل فرد.

أبرز نقاط قوة القيادة الموقفية تكمن في:

١-

٢-

٣-

مدخل النظرية التوافقية:

في إطار النظريات التوافقية؛ توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بالمهام أو بالعلاقات، ويهتم القادة الذين تدفعهم المهام بالوصول إلىٰ الهدف بشكل أساس، في حين إن القادة الذين تدفعهم العلاقات يهتمون ببناء علاقات وثيقة بين الأشخاص. وتعتبر نظرية (فيدلر) التوافقية الأكثر اعترافًا وشيوعًا، وسميت توافقية لأنها تقول بأن فاعلية القائد تعتمد علىٰ مدىٰ مناسبة أسلوبه للبيئة المحيطة وتوافُقِه معها، وتُعد القيادة فعالة عندما يتوافق أسلوب القائد مع الواقع الفعلي الصحيح.

وتنص نظرية (فيدلر) علىٰ أن المواقف يمكن تشخيصُها من خلال تقويم ثلاثة عوامل، وهي:

١ - **العلاقات بين القائد والعضو:** ويشير إلىٰ مناخ المجموعة، ودرجة الثقة والولاء والانجذاب التي يشعر بها الأعضاء نحو قائدهم، وسلطة القائد تعتمد جزئيًّا علىٰ قبوله من المجموعة.

٢- **هيكل المهمة:** ويشير إلىٰ وضوح الأهداف والمهام ومتطلبات إنجازها، وكيفية التحقق من اكتمال المهام بوضوح. وفي هيكل العمل الروتيني تنخفض قدرات القائد التأثيرية، أما في العمل الذي يتصف بالغموض والتعقيد فإن تأثير القائد في المجموعة يكون أكبر.

٣- **قوة المنصب:** ويعني مقدار السلطة المتاحة للقائد لمكافأة أو معاقبة أتباعه، وقدرة القائد في التأثير في سلوك الآخرين باستخدام السلطة الرسمية المستمدة من مركزه الوظيفي.

النمط القيادي:

يتحدد النمط القيادي من خلال مقياس تقديري للقائد من قبل «الزميل الأقل تفضيلًا»، وقد استخدم فيدلر استقصاء يطلب فيه من القائد أن يصف الزميل الذي سيكون معه أقل استعدادًا وتفضيلًا للعمل، وتضمَّن الاستقصاء قائمة من الأوصاف، ووضع كل وصف علىٰ مقياس من ثمانية نقاط، والمجموع الكلي للنقاط يُعد مؤشرًا عامًّا للسلوك المفضل أو نظام الدوافع لدىٰ القائد. فإذا كان مجموع النقاط عاليًا – أي أن القائد وصف زميله الأقل تفضيلًا بالنسبة له بعبارات إيجابية – فمعنىٰ ذلك أن سلوك القائد المفضل يميل نحو نمط القيادة الذي يركز نحو العلاقات، وأن هدفه الرئيس هو الارتباط والاندماج مع الآخرين. أما إذا كان مجموع النقاط منخفضًا – أي أن القائد وصف زميله الأقل تفضيلًا بعبارات سلبية – فمعنىٰ ذلك أن سلوك القائد المفضل يميل نحو نمط القيادة الذي يركّز علىٰ المهام، ولذلك فهو يرفض الأشخاص الذين لا يستطيع العمل معهم، وأن هدفه الرئيس هو إنجاز العمل. ويوضح الشكل التالي كيفية عمل نظرية (فيدلر) في القيادة:

إن محصلة التفاعلات بين المتغيرات الثلاثة في الشكل أعلاه تؤدي إلىٰ مواقف مختلفة، وعلىٰ سبيل المثال: فالموقف الذي يمثل: علاقات جيدة بين القائد والعضو، ومهمةً ذات طبيعة منظمة ومنصبًا قويًّا؛ يقع في القائمة رقم (١) لأسلوب القيادة المفضل، أما الموقف الذي يمثل: علاقات سيئة بين القائد والأعضاء، ومهمة ذات طبيعة منظمة ومنصبًا ضعيفًا؛ فإنه يقع في القائمة رقم (٦) لأسلوب القيادة، ومن خلال تقويم المتغيرات الموقفية الثلاثة؛ فإن أي وضع تنظيمي يمكن تصنيفه وإدراجه في إحدىٰ القوائم الثماني الموضحة في الشكل أعلاه. وتؤكد النظرية التوافقية أن القادة لن يكونوا فعالين

في جميع المواقف، وإذا كان أسلوبك يتوافق بشكل جيد مع الموقف الـذي تعمـل فيـه؛ فسـوف تكـون جيـدًا في الوظيفـة التـي تقـوم بهـا، وإذا كـان أسـلوبك لا يتوافـق مـع الموقف؛ فإنه من المرجح أن تفشل[1].

علاقة القائد والعضو	جيدة				سيئة			
هيكل المهمة	بسيط		مركب		بسيط		مركب	
قوة المنصب	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
الأسلوب القيادي المفضل	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)

تتميز النظرية التوافقية بأنها مدعومة بكثير مـن البحـوث والدراسـات، وهـي أول نظرية في القيادة تؤكد تأثير المواقف في القادة، كمـا تتميز بقـدرتها علىٰ التنبؤ بفعاليـة القيادة، وتؤكد أنه ليس من الدقة أن نتحدث عن قائد جيد وقائد سـيء، ولكـن يجـب أن نفكـر في القائـد الـذي يـؤدي عمله بكفـاءة في ظـروف معينـة أو مواقـف معينـة، ولا يسـتطيع ذلـك في مواقـف أخـرىٰ. ويُعـاب علـىٰ النظريـة التوافقيـة صـعوبة تطبيقهـا في المنظمات؛ فهي لا تشرح للمنظمات؛ علىٰ نحو تـام، كيـف يمكـن اسـتخدام نتـائج هـذه النظرية في إعادة هندسـة المواقـف، بالإضـافة إلىٰ النقـد الظـاهر في المقيـاس المسـتخدم لتشخيص النمط القيادي وصعوبة التعامل معه.

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص١١٩.

مدخل نظرية مسار الهدف:

تركز نظرية مسار الهدف علىٰ كيفية تحفيز القادة لأتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتنسب هذه النظرية للكاتبين (هاوس وميتشل). وتفترض النظرية أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف، ويؤثر في مستوىٰ دافعية الأتباع أو رضا المرؤوسين؛ إلا أن هذا النمط القيادي الفعال يختلف نوعُه بحسب الموقف القيادي. وتعتمد هذه النظرية جزئيًّا علىٰ نظرية التوقع لـ(فروم) التي أشرنا إليها عند حديثنا عن نظريات الدافعية.

وتقول نظرية مسار الهدف: إن كل نوع من سلوكيات القائد له نوع مختلف من التأثير في تحفيز الأتباع، وسواءٌ كان السلوك المعين للقائد يمثل أو لا يمثل حافزًا بالنسبة للأتباع؛ فإن هذا يتوقف علىٰ خصائص الأتباع، وخصائص المهمة التي يكلفون بها[1]. وتقترح نظرية مسار الهدف أربعة أنماط قيادية، وهي:

١ - **القيادة التوجيهية**: ويشبه سلوك تنظيم العمل في دراسات أوهايو، والأسلوب الأوتوقراطي في دراسات ليكرت من جامعة ميتشغان، والأسلوب الإخباري في القيادة الموقفية. ويصف هذا الأسلوبُ القائدَ الذي يعطي لأتباعه التوجيهات حول مهامهم، ويحدد الفترة اللازمة لإنجاز المهام، ويضع معايير الأداء، ويحدد القواعد والإجراءات.

٢ - **القيادة المساندة**: ويشبه سلوك الاهتمام بالعاملين في دراسات أوهايو، وهنا يوجه القائد اهتمامه بالعلاقات مع العاملين، ويسعىٰ لتلبية حاجات الأتباع

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص١٣٦.

ومتطلباتهم الإنسانية، ويعمل القائد على تحقيق المساواة وتقديم الاحترام والتقدير للأتباع.

٣- **القيادة المشارِكة:** يسعىٰ القائد في هذا الأسلوب إلىٰ مشارَكة الأتباع في صناعة القرارات، ويحصل من خلالهم علىٰ الآراء والمقترحات، ويستعين بما يقدمونه من أفكار في تطوير عمل المجموعة والمنظمة.

٤ - **القيادة المتوجهة للإنجاز:** يطلب القائد من الأتباع أداء العمل بأعلىٰ مستوىٰ ممكن، ويضع معاييرَ عاليةً للتميز، ويسعىٰ إلىٰ التحسين المستمر، ويُظهر القادةُ الذين يركزون علىٰ الإنجاز درجة عالية من الثقة في الأتباع القادرين علىٰ تحقيق الأهداف التي تتصف بالتحدي.

أما من حيث المتغيراتُ الموقفية؛ فتقترح النظرية نوعين من المتغيرات، **وهما:**

١ - **خصائص تتعلق بالسمات الشخصية للأتباع:** ومن أمثلتها: حاجة الأتباع إلىٰ التقدير الشخصي، ومستوىٰ الانتماء للمنظمة، والخبرات المكتسبة، والرغبة في السيطرة، والإدراك الذاتي لمدىٰ القدرة علىٰ أداء المهام، وغيرها من الخصائص التي تحدد الدرجة التي يجد عندها الأتباعُ سلوكَ القائد مصدرًا مباشرًا للرضا أو وسيلة للرضا في المستقبل.

٢ - **خصائص تتعلق بطبيعة العمل:** وهذه الخصائص هي خارج سيطرة الأتباع أو المرؤوسين، ومن أمثلتها: هيكلة العمل بكونه عملًا روتينيًّا، أو عملًا معقدًا، أو عملًا غامضًا، ونظام السلطة الرسمية.

وتعمل نظرية مسار الهدف من خلال التوافق بين أساليب القيادة والموقف الذي يؤدي إلىٰ قيادة فعالة، وأن علىٰ القائد أن يختار الأسلوب القيادي الأفضل الذي

يناسب حاجات الأتباع والعمل الذي يقومون به، ولذلك تتنبأ النظرية بالأساليب المثلىٰ في حالات مختلفة؛ كما هو مبين في الجدول أدناه:

الأسلوب القيادي الأفضل	المواقف (حاجات الأتباع والعمل)
القيادة التوجيهية	حينما تكون متطلبات العمل غامضة وغير روتينية، ويحتاج العمل إلىٰ مزيد من الرقابة والتغذية الراجعة، ويكون الأتباع محدودي الخبرة، فهم يحتاجون إلىٰ القيادة والتوجيه لتحقيق رضاهم.
القيادة المساندة	حينما تكون مهام العمل روتينية ومتكررة، ويملك الأتباع خبرة جيدة بطبيعة العمل، فهم بحاجة إلىٰ نوع من اللمسة الإنسانية من خلال الدعم والمساندة.
القيادة المشاركة	حينما تكون مهام العمل غامضة ومعقدة، ويملك الأتباع درجة عالية من الاستقلالية والخبرة، فهم يحتاجون إلىٰ المشاركة في صنع القرارات، وإثبات قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية.
القيادة المتوجهة للإنجاز	حينما تكون مهام العمل غامضة ومعقدة، ويملك الأتباع قدرة عالية علىٰ الإنجاز، فإن القيادة المتوجهة للإنجاز ترفع من ثقة الأتباع، وتساعدهم علىٰ الشعور بأن مجهوداتهم سوف تؤدي إلىٰ الأداء الفعال.

وتتميز نظرية مسار الهدف بتوفيرها لإطار نظري يُفيد في فهم كيفية تأثير أساليب القادة في إنتاجية الأتباع ورضاهم، كما أنها توفر نموذجًا عمليًّا يبين الطرق المهمة التي يساعد بها القادةُ الأتباعَ. ويُعاب على هذه النظرية أن نتائج البحوث حتى الآن لا تَدعَم وجود صورة كاملة ومتماسكة لافتراضات النظرية، كما أن النظرية تعد موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة، ولكنها تفشل في الاعتراف بالطبيعة التفاعلية للقيادة؛ لأنها لا تسمح بمشاركة الأتباع في العملية القيادية[1].

مدخل نظرية القيادة التحويلية:

> القائد التحويلي يمتلك بصيرة نافذة ورؤية ثاقبة تمكّنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.

يُعد مدخل القيادة التحويلية من أحدث وأشمل المداخل القيادية، وقد ظهر في الثمانينيات الميلادية من القرن العشرين في كتابات عدد من العلماء من أمثال (بيرنز، وباس، وبينيسونانوس، وغيرهم)[2]

والقيادة التحويلية هي العملية التي تغيِّر الأفراد وتحوِّلهم، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف الطويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية. وتتميز القيادة التحويلية بأربعة أبعاد رئيسة وهي:

١ - **التأثير المثالي (الكاريزما):** حينما تمثل تصرفات القادة أدوارًا نموذجية لأتباعهم؛ فعندها يمتثل الأتباع للقادة، ويرغبون في محاكاتهم لدرجة كبيرة، ويمنح

---

(١) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص١٥٦.

(٢) هاوس، بيتر ج.(٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص١٩٧.

الأتباع قادتهم احترامًا عظيمًا وثقة كبيرة. وعادة ما تنشأ هذه الكاريزما من امتلاك القادة لمعايير أخلاقية عالية، ورؤية مُلهِمة، ورسالة ذات جاذبية.

٢- **الدافعية الإلهامية:** يعمل القادة علىٰ تحفيز أتباعهم إلىٰ الالتزام برؤية المنظمة ورسالتها؛ من خلال وضع تصور متفائل لنشاط المنظمة في المستقبل، ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للأتباع، كما يقدم القادة مزيدًا من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، ويظهرون تصميمًا والتزامًا بالأهداف بما يزيد من اقتناع الأفراد بالأهداف المنشودة.

٣- **التحفيز الفكري:** يعمل القادة علىٰ تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين؛ من خلال إقناعهم بأهمية التخلي عن طرق التفكير القديمة، وضرورة إعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات، وتبنِّي طرقٍ إبداعية وحلولٍ غير تقليدية وأساليبَ جديدةٍ.

٤- **الاهتمام الفردي:** يعمل القادة علىٰ توفير المناخ المساند للإنصات إلىٰ الاحتياجات الفردية للتابعين، ويتصرف القادة كالمدربين والمستشارين في أثناء مساعدة التابعين في اكتشاف ذواتهم، ويستخدم القادة التفويض والتمكين لتنمية التابعين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم.

ومن خلال الدراسات التي بحثت في القيادة التحويلية، يمكننا تحديد مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد التحويلي، ومن أبرزها:

١- امتلاك البصيرة النافذة والرؤية الثاقبة التي تمكِّنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.

٢- إثارة حماس ودافعية الأتباع؛ من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات وشعارات

قوية، وتطبيق أنظمة حوافز فعالة في المنظمة.

٣- القدرة على اتخاذ القرارات الاستِبَاقية الصعبة، وتحمل المخاطر المحسوبة بدقة.

٤- القدرة على التكيف والتلاؤم مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

٥- زرع الثقة في الآخرين؛ من خلال الإنصات للتابعين، والاستماع إلى الأفكار والمقترحات والاستفادة منها في المنظمة، وممارسة التفويض والتمكين بشكل واسع في المنظمة.

٦- الاهتمام بالأتباع بشكل فردي وجماعي.

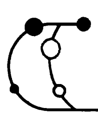
٧- خلق التحديات في الأعمال والمهمات بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

٨- طرح الأفكار الابتكارية وتنمية مصادرها لدى الآخرين.

٩- السعي الى بناء الاتفاق بين التابعين، وإدامة العلاقة معهم.

١٠- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

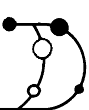
وأخيرًا فالمدخل التحويلي يتميز بجوانب عديدة، ومن أبرزها: كونه نموذجًا حديثًا يحظى بالكثير من اهتمام الباحثين، وتركيزه على الأتباع في العملية القيادية، كما يتجاوز في أطروحاته المداخل القيادة السابقة التي ركزت على القائد بشكل أساس، بالإضافة لاهتمام القيادة التحويلية بالجوانب الأخلاقية والقِيمية في العملية القيادية. ويُعاب على المدخل التحويلي أنه يطرح تصورًا للقيادة أقرب ما يكون للسمات الشخصية، كما أنه مبني على دراسات تمثل القادة في المستويات الإدارية العليا في المنظمة بشكل كبير.



دراسة حالة	الدار العربية للبلاستيك

شركة الدار العربية للبلاستيك هي شركة متخصصة في تصنيع السلع البلاستيكية للاستخدام المنزلي. وخلال العامين الأخيرين طوَّرت مجموعة من مهندسي الشركة عددًا من المنتجات الجديدة، تتضمن سلعًا صناعية وأخرىٰ استهلاكية، مستخدمة البلاستيك المركب. وتتضمن هذه المنتجاتُ الجديدة أنابيبَ مركبة لتصريف الأمطار بجوانب الطرق، وقد أعلنت الشركة عن هذه الأنابيب مبرزة أنه يمكن إضافتها خارجيًّا إلىٰ أرصفة الشوارع دون الحاجة لإعادة بناء تلك الأرصفة، وبذلك تساعد علىٰ حل مشكلة غرق الشوارع التي تحدث عند سقوط الأمطار.

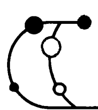
وعند اختبار الأنابيب المركبة في جزء من المدينة ثبت أنها فعالة من حيث التكلفةُ، وكذلك ملائمة للتركيب علىٰ الفور في كل أحياء المدينة. واختارت الحكومة نموذج الشركة لتنفيذ هذا المشروع، وبَدْءَ العمل فيه خلال الصيف والانتهاء قبل الشتاء، وكان من بين المشروعات المتنوعة في هذا البرنامج توفيرُ الكمية المطلوبة من الأنابيب بأحجام مختلفة لتتلاءم مع كل شارع من شوارع هذه الأحياء. وعندما علم مجلس الإدارة بهذا القرار، قرر تكليف السيد/ هاشم عفيف؛ مدير المبيعات، بتقديم عرض لكل موظفي الشركة عن أهمية هذا المشروع بالنسبة للمجتمع، وكيف ستساعد الأنابيب المركبة في حل مشكلة الصرف خلال موسم الأمطار.



هـل تعتقـد أن هـذا العـرض سـيكون مفيـدًا للمـوظفين الـذين لا يـرتبط عملهـم بـالبيع أو العقود؟

في رأيـك مـا أثـر نجـاح الشـركة علىٰ العـاملين المشـتركين في صـناعة الأنابيـب المركبة؟

●● ●●



القيادة في شريحة :

نظريات القيادة

- **مدخل السمات** ← صفات ← صفات اجتماعية ← صفات
- **المدخل السلوكي** ← الشبكة الإدارية
- **المدخل الموقفي** ← بُعد المساندة
- **النظرية التوافقية** ← العلاقة بين ← هيكل المهمة ← قوة
- **نظرية مسار الهدف** ← قيادة مساندة (العامل) ← قيادة مشاركة ← القيادة المتوجهة للإنجاز
- **القيادة التحويلية** ← الدافعية الإلهامية ← التحفيز الفكري ← الاهتمام الفردي

[٥] الاتصال

مفهوم الاتصال وأهميته:

يؤدي الاتصال دورًا هامًا داخل المنظمات، ويُعد ذا صلة بجميع وظائف الإدارة. ويقوم الاتصال بتبادل البيانات والمعلومات ونقلها داخل المنظمة؛ مكونًا بذلك همزة الوصل بين المديرين والعاملين والوحدات التنظيمية المختلفة. وقد أظهرت الدراسات أن ٧٥٪ من وقت المديرين غالبًا ما يُقضَىٰ في الاتصال بأشكاله المختلفة.

يقضي المديرون ٧٥٪ من وقتهم اليومي في الاتصال.

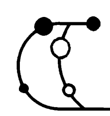
ويُعرَّف الاتصال من الناحية الإدارية بأنه: عملية تبادل المعلومات بالطريقة التي تساعد علىٰ تحقيق الفهم المشترك بين شخصين أو أكثر فيما يتعلق بقضية أو موضوع ذي صلة بالعمل[1].

ويحقق الاتصال الإداري الفعال مزايا متعددة للأفراد والمنظمات، **ومن أبرزها:**

- تبادل الآراء والأفكار والمقترحات والخطط والسياسات بين وحدات المنظمة.
- يُعد الاتصال الإداري وسيلة رئيسة لتوجيه سلوك الأفراد تجاه الأهداف المرغوبة.

---

(١) عبد العليم، محمد.(٢٠٠٧). **مبادئ إدارة الأعمال**. بنها: جامعة بنها، ص١٧٩.

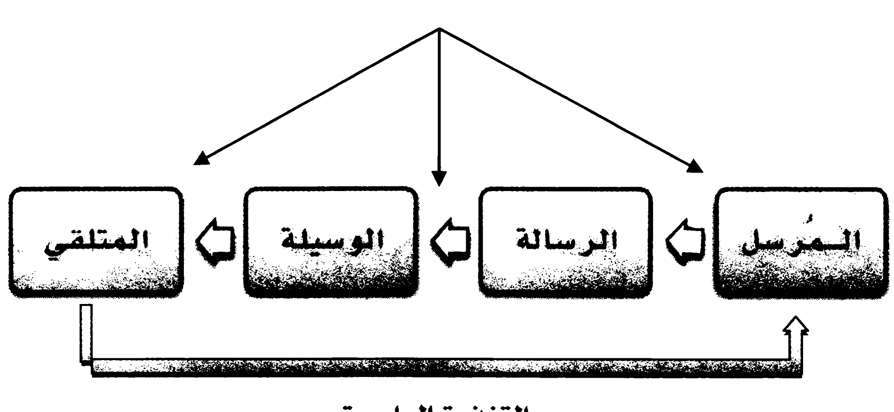


- يساعد الاتصال علىٰ توفير البيانات وتدفق المعلومات، ونقلها إلىٰ مراكز اتخاذ القرار.
- يسهم في التقريب بين أفكار العاملين ومفاهيمهم، وتوحيد أنماط وأساليب العمل.
- يساعد الاتصال علىٰ معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه العاملين والمنظمة.
- تساعد عملية الاتصال العاملين علىٰ فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام المنوطة بهم.
- يوفر الاتصال بيئة العمل المناسبة التي يسودها التعاون والتنسيق بين الوحدات والعاملين.
- يعزز الاتصال الدافعية لدىٰ العاملين؛ من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية، وتوفير التغذية العكسية عن الأداء وكيفية تحسينه.
- يُعد الاتصال الفعال وسيلة مهمة لإقناع العاملين والوحدات التنظيمية بالأهداف والخطط الموضوعة.

صف الاتصال في جملة واحدة لشخص يسمع عنه للمرة الأولىٰ

عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر رئيسة، وهي: الـمُرسِل، والرسالة، والوسيلة، والمتلقي، والتغذية الراجعة، ومصادر التشويش. ويوضح الشكل أدناه العناصر الرئيسة لعملية الاتصال:



١ - **الـمُرسِل:** وهو الـمَصْدر أو القائم بالاتصال، ويعد الطرفَ الأول في العملية الاتصالية، وقد يكون فردًا أو وحدة إدارية أو منظمة، ويدرك المرسلُ وجودَ حاجة أو فكرة أو معلومات يريد أن ينقلها إلىٰ طرف آخر.

٢ - **الرسالة:** وتمثل الرسالةُ محورَ عملية الاتصال، وقد تكون معلوماتٍ أو أفكارًا أو مشاعرَ يرغب المرسل في نقلها إلىٰ الآخرين، وقد تكون الرسالة في صورة كلمات شفوية أو مطبوعة أو رسالة إلكترونية أو رسوم بيانية أو رموز أو إيماءات أو تعبيرات بالوجه واليد.

٣- **الوسيلة:** ويقصد بها القناة أو المسار أو الوسط الذي تُنقل خلاله الرسالة بين طرفي الاتصال، ويمكن نقل الرسالة من خلال الأدوات اللغوية والسمعية والبصرية.

٤ - **المتلقي**: وهو الطرف المستهدَف بالرسالة، ويقوم بترجمتها وتفسيرها حتىٰ يمكنه الاستجابة لها، وقد يكون المتلقي فردًا أو مجموعة من العاملين في المنظمة أو جمهورًا عامًّا.

٥ - **التغذية الراجعة**: تُعبِّر التغذية الراجعة عن ردود الأفعال أو الاستجابة من طرف المتلقي للرسالة التي يتلقاها من المرسل، وهي المقياس الحقيقي للحكم علىٰ مدىٰ فعالية عملية الاتصال، وتأخذ التغذية الراجعة عدة صور، منها: قيام المتلقي بإخبار المرسل بعدم فهم الرسالة، أو الحاجة إلىٰ تعديلها، أو إفادته بتنفيذ محتوياتها.

٦ - **مصادر التشويش**: ويقصد به كل ما من شأنه أن يقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال، وقد يؤدي التشويش إلىٰ تحريف المعنىٰ أو عدم وصول الرسالة أصلًا.

استعرض الأمثلة التالية للاتصال:

١ - كتبت شركة تأمين تعاوني إلىٰ عدد كبير من العملاء تعرض عليهم منتجًا تأمينيًّا جديدًا، ولكن الكثير ممن كتبت لهم الشركة كانوا قد تُوفوا؛ وذلك سبَّب الضيق لأسرهم والإحراج الشديد للشركة.

٢ - قررت شركة مستحضرات تجميل أن تعرض إعلاناتها في فترة الاستراحة بين الشوطين في البث التلفزيوني لمباريات كرة القدم التي تذاع في فترة المساء؛ لأن لها جمهورًا عريضًا، وبعد ثلاثة أشهر من الإعلان لاحظت الشركة أن حجم مبيعاتها ظل بدون تغيير تقريبًا.

انظر لكل حالة، وحدد إذا ما كنت تعتقد أنها ترتبط بأي مما يلي:

- رسالة خطأ.
- أسلوب اتصال خطأ.
- جمهور خطأ.
- فشل في إرسال الرسالة من الأصل.
- مزيج من تلك العوامل.

أنواع الاتصال في المنظمات:

يقسم الباحثون الاتصالات الإدارية إلى أقسام مختلفة؛ بناءً على اعتبارات عدة، ويمكننا إيجازُ أبرز هذه التقسيمات على النحو التالي:

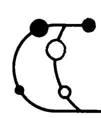
أولًا: الاتصال الشخصي والاتصال بين الجماعة:

يتمثل الاتصال الشخصي في اتصالٍ بين شخصين وجهًا لوجه، وهو في الإطار التنظيمي يمثل أشكالًا من المقابلات التي يمكن أن تكون فعالة إذا أُحكمت إدارتها. وعن طريق الاتصال الشخصي تُحلُّ أحيانًا بعض مشكلات المنظمة، وتُتخذ القرارات الهامة، ومن أمثلتها: مقابلات تقويم الأداء، ومقابلات التوظيف، ومقابلة ترك العمل، ومقابلات التوجيه والاستشارات[١]

ويتمثل الاتصال الجماعي داخل المنظمة في وظائف تتعلق بمهام العمل وأخرى اجتماعية، ومن أمثلتها: اجتماعات صناعة القرار، والاجتماعات الدورية للوحدات الإدارية، وبرامج التدريب، وحفلات التكريم، والرحلات الترفيهية للعاملين في المنظمة.

---

(١) أبو إصبع، صالح. (١٩٩٨). **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**. عمَّان: دار الشروق، ط١، ص٥٦.



ثانيًا: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

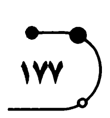
يحدث الاتصال الرسمي عبر الخطوط والمسارات المحددة علىٰ الخارطة التنظيمية للمنظمة، وبمقتضىٰ نظام السلطة ومدىٰ تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة. ومن أمثلتها: أدلة السياسات والإجراءات التي تنشرها المنظمة إلىٰ العاملين لتطبيقها والعمل بموجبها، والأوامر والتوجيهات الشفهية أو المكتوبة الصادرة من المديرين إلىٰ العاملين، وكذلك المقترحات والتغذية الراجعة المقدمة من العاملين إلىٰ المديرين.

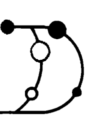
ويجري الاتصال غير الرسمي علىٰ أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد في التنظيم، وبعيدًا عن القنوات الرسمية للاتصال، ويجري في هذا النوع من الاتصال بث المعلومات والآراء والأفكار بين العاملين حول مختلِف الموضوعات والاهتمامات دون أي ضوابط رسمية مفروضة من التنظيم. والاتصال غير الرسمي له أوجه إيجابية وأخرىٰ سلبية؛ فقد يكون مصدرًا مهمًّا للتغذية الراجعة عن المنظمة ومديريها، ومساعدًا لنقل التعليمات والتوجيهات بطريقة غير رسمية، وعلىٰ الجانب الأخرىٰ قد يكونُ بيئةً خصبة لنشر الشائعات السلبية بين العاملين.

ثالثًا: الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي:

الاتصال النازل هو الذي يحدث من أعلىٰ إلىٰ أسفل في الخارطة التنظيمية، ويتضمن الاتصالَ من المستويات الإدارية التي هي أعلىٰ إلىٰ المستويات الإدارية التي هي أقل؛ من خلال القرارات والتعليمات والتوجيهات والإرشادات.

أما الاتصال الصاعد فيتضمن تدفق المعلومات من المستويات التي هي أدنىٰ إلىٰ المستويات التي هي أعلىٰ في الخارطة التنظيمية، ومن أمثلتها: التقارير عن التقدم في العمل، ومقترحات التحسين، ومتطلبات العمل أو العاملين.





ويتضمن الاتصال الأفقي تبادلَ المعلومات بين الوحدات التنظيمية والأفراد من المستوىٰ الإداري نفسه، وقد ينشأ الصراع بين الوحدات التنظيمية من المستوىٰ الإداري نفسه بسبب محدودية الموارد أو التنازع علىٰ الصلاحيات؛ مما يستدعي وجود مهارات عالية في الاتصال الفعال.

رابعًا: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي

يمثل الاتصال الداخلي ما سبق ذكره من أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة، أما الاتصال الخارجي فيتضمن اتصالَ المنظمة مع جهات خارجية؛ سواءٌ أكانوا أفرادًا أم منظمات، ومن أمثلته: الاتصال بالجهات الحكومية، والشركات التجارية، والاتصال الجماهيري عبر أدوات التسويق والعلاقات العامة والإعلام.

معوقات الاتصال:

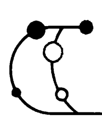
تتعرض عملية الاتصال للعديد من العوامل التي تؤثر في الرسالة ذاتها أو في مسارها بين المرسِل والمستقبِل، ومن تلك العوامل ما يعوق عملية الاتصال أو يُبطِّئُها، ومنها ما يقطعها أو يمنعها تمامًا(١).

ويمكننا تقسيم معوقات الاتصال إلىٰ ثلاثة عوامل رئيسة، وهي: العوامل الشخصية، والعوامل البينية، والعوامل التنظيمية.

معوقات الاتصال تشمل: العوامل الشخصية، والعوامل البينيــة، والعوامل التنظيمية.

---

(١) زيارة، فريد.(٢٠٠٩). **وظائف الإدارة**. عمَّان: دار اليازوري العلمية، ص٢٨٣.



أولًا: العوامل الشخصية:

وتضم العواملُ الشخصية كلَّ ما يرتبط بالخصائص الشخصية لطرفي الاتصال. ومن **أبرزها:** تفاوت مهارات الاتصال بين الأفراد عمومًا؛ فالبعض قد يصعب عليه التعبير عن أفكاره شفهيًّا، ولكنه مبدع في التعبير بالكتابة، والبعض قد يكون متحدثًا جيدًا ولكنه مستمع ضعيف، وقد يجد البعض بطئًا في القراءة وصعوبةً في فهم الرسالة الواردة إليه.

ومن المؤثرات في عملية الاتصال: التلميحات غير اللفظية؛ فحركة اليدين وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت وحركة العيون، وغير ذلك من لغة الجسد؛ لها معانٍ كثيرة ومؤثرة في محتوىٰ الاتصال، وهذه التلميحات قد تساعد في فاعلية عملية الاتصال أو تضعفها.

ومن العوامل الشخصية ما يُعرف بالإدراك الانتقائي؛ فالبعض يميل لأن يرىٰ ويسمع ما يحبه فقط، ولا يكترث بغير ذلك، ومن هنا فقد يقوم بعض الأفراد بالنظر إلىٰ ما يسرُّه من الرسالة الاتصالية وإهمال ما عداها، أو القيام بتحوير المعنىٰ الذي لا يتفق مع تطلعاته ورغباته.

ثانيًا: العوامل البَيْنية:

وتشير العوامل البينية إلىٰ تلك العوامل التي تتعلق بطبيعة العلاقة بين طرفي الاتصال. ومن تلك العوامل: طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين؛ فالعلاقة الجيدة بينهما تسهم في تدفق المعلومات من الاتجاهين بشكل صحيح، ويؤدي انخفاض مستوىٰ العلاقة بين الطرفين إلىٰ بطء أو تغيير وتأويل المعلومات التي يحملها الاتصال بينهما.

ويمثل عدم الثقة في المديرين عاملًا مؤثرًا في فعالية عملية الاتصال، وهو ناشئ عن الافتقار إلىٰ المهارات القيادية وعدم منطقية القرارات المتخذة، أو كثرة التعديل والتغيير علىٰ الرسائل الأصلية، وتكرار مثل هذه الرسائل يشكل عقبة في نجاح عملية الاتصال.

والتقارب في خصائص العمر والجنس والمستوىٰ والمكانة والحالة الاجتماعية والاهتمامات له أثرٌ كبيرٌ في فاعلية الاتصال، وعادةً ما يميل المتماثلون إلىٰ قبول أفكار الطرف الآخر وبناء الفهم المشترك؛ وذلك يساعد علىٰ جودة فاعلية الاتصال بين الطرفين.

ثالثًا: العوامل التنظيمية:

تشكل العواملُ التنظيمية البيئةَ المحيطة بالعملية الاتصالية. ومن تلك العوامل موقع الفرد في الخارطة التنظيمية، فالمعلومات تزداد تدفقًا عادة من الموقع الأعلىٰ إلىٰ الموقع الأقل، ونجد أن المديرين يميلون إلىٰ التحكم في الحوار مع مرؤوسيهم، ويسعىٰ بعض المرؤوسين إلىٰ تحقيق رضا رؤسائهم من خلال عدم تقديم تغذية راجعة سلبية، وكل هذه العوامل تؤثر في فعالية عملية الاتصال بين الطرفين.

ومن العوامل المؤثرة في دقة وفعالية عملية الاتصال: عدد المستويات الإدارية في المنظمة، وتشير بعض الدراسات إلىٰ أن انتقال الرسالة من المستوىٰ الأول في المنظمة يمر عبر أربعة مستويات إدارية حتىٰ تصل إلىٰ المستوىٰ التشغيلي؛ وذلك يُفقِدها أكثر من ثلاثة أرباع المحتوىٰ أو المعنىٰ المقصود.

وكلما زاد حجم أعضاء مجموعة العمل زاد معه حجم وتعقيد عمليات الاتصال بين المدير والمرؤوسين، كما أن زيادة التخصص في الوظائف أدىٰ إلىٰ وجود

مصطلحات معينة لكل تخصص، وتمثل هذه المصطلحاتُ عقبةً عند الاتصال بأفراد خارج المجموعة؛ حيث لا يدركُ هؤلاء الأفرادُ المعنىٰ الحقيقي المقصود من هذه المصطلحات.

ومن العوامل التنظيمية أيضًا: القيود المكانية؛ فقِصَر المسافة بين المدير والمرؤوسين في مكان العمل يزيد من فرص التفاعل وسهولة عملية الاتصال، كما أن بُعد المسافة بين المرسل والمستقبل يزيد من فرص تحريف الرسالة، لذلك فتعدد فروع المنظمة وتباعد الأماكن بين المركز الرئيس والفروع يسهم في تعقيد عملية الاتصال والتقليل من كفاءتها.

ومع تبعات تطور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال؛ أصبح المدير يتعامل مع قدر كبير جدًّا من المعلومات في قراراته، وهو ما يشكل عبئًا إضافيًّا عليه، ويتطلب منه بذل جهد أكبر للتعامل مع الرسائل الواردة والاستفادة منها. كما أن اختيار تقنية الاتصال غير المناسبة قد يؤدي إلىٰ فشل في عملية الاتصال في كثير من الأحيان.

ما الذي يمكن فعله لتقليل المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال في المواقف التالية؟

- في بعض الأحيان لا تسمع الرسائل بشكل صحيح ؛ لأنك تعاني التشتت بسبب الضوضاء الصادرة عن آلات التصوير والتليفونات، في ظل تصميم المكتب المفتوح الذي تعمل فيه.

• تعاني في أغلب الأحوال نقصًا في الموظفين؛ لأن أي طلب توظيف موظفين جدد لشغل الأماكن الشاغرة لا بد أن يقدم إلىٰ رئيس مجلس الإدارة، وهو أعلىٰ منك بثلاثة مستويات قبل أن يصل إلىٰ قسم الموارد البشرية.

كفاءة الاتصال:

يتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بمجموعة من الخصائص هي: السرعة، والتغذية الراجعة، والتسجيل، والكثافة، والرسمية، والتكلفة. وسوف نتناول هذه الخصائص بمزيد من التوضيح فيما يلي(١):

١- **السرعة**: إن مدىٰ السرعة أو البطء في نقل المعلومات يعود إلىٰ الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني. وهناك بعدٌ آخر للسرعة؛ وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب؛ حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو الحاجة إلىٰ التصرف.

٢- **التغذية الراجعة**: تساعد الوسائل الشفهية علىٰ الحصول علىٰ تغذية راجعة من أطراف الاتصال، وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة - كالخطاب والمذكرات والتقارير- فهي بطيئة، ويتأخر فيها تقديم تغذية راجعة إلىٰ أطراف الاتصال.

---

(١) ماهر، أحمد.(٢٠٠٣). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص٣٤٩.

٣- **التسجيل**: يمكن أن تحفظ بعض وسائل الاتصال في سجلات ورقية أو ملفات إلكترونية، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

٤- **الكثافة**: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة علىٰ تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، وهذا يساعد في عرض المعلومات المعقدة، التي تتطلب مزيدًا من الإسهاب والتفصيل. وبصفة عامة: كلما كانت المعلوماتُ كثيفة ومفصلة كان أفضل.

٥- **الرسمية**: تستخدم المخاطبات الرسمية في موضوعات الاتصال الرسمية، مثل: الترقية أو النقل وغيرها، أما الاتصالات الداخلية بين العاملين والأقسام فقد نحتاج فيها إلىٰ وسائل اتصال أقل رسمية؛ مثل المذكرات الداخلية والبريد الإلكتروني والاتصال الهاتفي.

٦- **التكلفة**: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة، كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة: الأدوات المكتبية، والأجهزة الحاسوبية، والطباعة، والبريد، والهاتف، وتكاليف الإرسال والاستقبال، وحفظ البيانات والوثائق وأرشفتها. والتكلفة عنصر نسبي؛ إذ نقول: إنها تكلفة مناسبة مقارنة بالعوائد المحققة منها.

ويعرض الجدول أدناه مقارنة بين أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر كفاءة الاتصال(١):

وسيلة الاتصال	السرعة	التغذية الراجعة	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عال	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي	سريعا نسبيًا	عال	مسجل	متوسط	رسمي	عال
مكالمة هاتفية	متوسط	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عال	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	عال
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	متوسط

من وجهة نظرك: أي أنواع وسائل الاتصال ترفع كفاءة الاتصال ؟

---

(١) ماهر، أحمد.(٢٠٠٣). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص٣٥١.

دراسة حالة	شركة الفرسان للمقاولات والبناء

كان العام الماضي عامًا غير مستقر قليلًا بالنسبة لشركة الفرسان للمقاولات والبناء؛ إذ ظهر العديد من الشائعات حول مستقبل الشركة، وأشارت إحدىٰ الشائعات إلىٰ زيادة في أعداد القوة العاملة، وتلتها بعد فترة وجيزة إشاعة أخرىٰ عن زيادة تلك الأعداد عن الحاجة وتكرارها، أما الإشاعة الأخيرة التي نتجت عن المباحثات التي تدور حول الأجر الحالي؛ فقد أشارت إلىٰ أن الشركة علىٰ وشك بيع أحد مصانعها الذي ينتج إسمنتًا مخلطًا جاهزًا لشركة أخرىٰ. وقد أنكرت إدارة الشركة تلك الإشاعة باعتبارها لا أساس لها من الصحة.

وانشغل مكتب شؤون الموظفين لعدة أسابيع في الاستعداد لزيارة فريق تفتيش من وزارة التخطيط، وكانت هذه الزيارات مألوفة وتساعد الوزارة علىٰ الاتصال بتلك الصناعة، لم يكن هناك شيء يشوب الزيارة، ولكن سَرعان ما بدأت الشائعات تنتشر.

في يوم الزيارة الأول خرج عدد كبير من مديري الشركة ليصطحب كل منهم مجموعةً الزائرين في جولة في المصنع. وكان صلاح أحد أعضاء القوة العاملة القدامىٰ، وكان من طبيعته أن يتصرف بعقلانية وهدوء، ولكن في يوم الزيارة كان يتصرف بمنتهىٰ العدوانية، وعلىٰ الرغم من أنه أُبلِغ بغرض الزيارة؛ فقد دخل غاضبًا إلىٰ مكتب المدير وقال: «ما الذي يحدث بالضبط فيما يتعلق بهذه الزيارة؟ لقد سألت اثنين منهم عن الغرض من زيارتهم ولم أفهم منهما شيئًا».

وكان فوزان مدير الشركة يعيش حالة من القلق، محاولًا الحفاظ علىٰ استمرارية الإنتاج، وفي الوقت نفسه يعطي انطباعًا جيدًا للمديرين والزوار، وجاء رده قصيرًا

للغاية، «انظر يا صلاح، لقد أُبلِغت منذ ستة أسابيع بغرض الزيارة؛ إن هؤلاء الأشخاص يمكنهم إنجاحُ شركة مثل شركتنا أو تحطيمها، وآخر شيء يودون رؤيته هو أن يروا آلتك معطلة! فلماذا لا تعودُ لعملك وتتركني أمارس عملي؟!».

عاد صلاح لماكينته غاضبًا وقلقًا، وعندما جاء موعدُ الغداء استغل صلاح الفرصة ليعبر عن غضبه من فوزان والزوار عن طريق الشكوىٰ لزملائه، وبعد فتره كان كل القسم غاضبًا وقلقًا، وكانت نتيجة ذلك: أنه كلما ظهرت الفرصة كان العاملون يتجمعون ويتحدثون بغضب بعضهم مع بعض، وحدث ذلك كثيرًا عند أبواب دورات المياه، وبدأ يعرقل الوصول إلىٰ مكتب فوزان.

١- اذكر سببين محتملين للشائعات؟

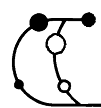
٢- حدد معوقات الاتصال المحتملة في شركة الفرسان؟

٣- وضح كيف يمكن أن يحسَّن من اتصال فوزان بصلاح؟

٤- كيف لفوزان أن يظهر الاستماع بشكل أفضل؟

٥- كيف يمكنه أن يسعىٰ للحصول علىٰ تغذية راجعة تفيده بأن صلاح قد فهم الرسالة جيدًا؟

٦- ما التحسينات التي يمكن إجراؤها علىٰ الاتصالات داخل الشركة؟



الاتصال في شريحة:

الاتصال الفعال

عناصر الاتصال

- مصادر التشويش
- الرسالة

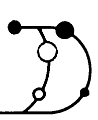
أنواع الاتصال

- الاتصال الشخصي والاتصال بين الجماعة
- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي
- الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي
- الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي

معوقات الاتصال

كفاءة الاتصال

- التكلفة



[٦] الرقابة

مفهوم الرقابة:

> تهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء، وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل، وتُمارَس على الأشياء والناس والإجراءات.

الرقابة هي جوهر العملية الإدارية، وتُعدُّ هي المرحلةَ النهائية من مراحل النشاط الإداري المستمر في المنظمات، وبموجبها تكتمل حلقات العملية الإدارية في المنظمة لتبدأ نشاطها من جديد، والإدارة الناجحة هي التي تتقن عملية الرقابة إلىٰ الحد الذي يحقق أهدافها المرجوة.

وقد وصف (هنري فايول) وهو أحد روَّاد علم الإدارة الرقابة بأنها هي: «التحقق من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ القائمة». وتهدف الرقابة إلىٰ تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل، وتُمارَس علىٰ الأشياء والناس والإجراءات[1].

ويمكننا تعريف الرقابة بأنها: الوظيفة التي من خلالها تُتابع وتُضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة؛ بهدف التحقق من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٣٠١.

المخطط. وبمعنىٰ آخر، فالرقابة هي الوسيلة التي تسمح للمدير بالتحقق من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط[(١)]. ويتضح لدينا من مفهوم الرقابة ما يلي:

- الرقابة هي الوجه الآخر لعملية التخطيط، وكلما زاد وضوح وتكامل الخطط ومعايير الأداء، زادت فاعلية الرقابة.
- ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم؛ فالرقابة علىٰ الأنشطة تمارَس من خلال الأفراد، ولا نستطيع معرفة أين تقع مسؤولية الانحراف إلا إذا كانت المسؤولية التنظيمية واضحة ومحددة.
- الرقابة وظيفة تمارسها كل المستويات الإدارية في المنظمة، و ليست مقصورة علىٰ الإدارة العليا وحدها، ويمكن أن تستعين المنظمة بجهات خارجية متخصصة في تنفيذ بعض أعمال الرقابة المالية والتدقيق علىٰ الجودة والمواصفات القياسية.

يظن البعض أن الرقابة هي عملية للحدِّ من حرية التصرف، ووضع المزيد من القيود علىٰ العاملين في جو من انعدام الثقة.

ناقش العبارة أعلاه مع المفاهيم السابقة حول الرقابة؟

---

(١) الخشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل.(٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢، ص٣٤١.

فوائد الرقابة:

تجني المنظمات الإدارية العديد من الفوائد من تطبيقها لنظم الرقابة بكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

١- تعتبر الرقابة أداة لتحصين العاملين، والحيلولة دون وقوعهم في الخطأ، وذلك من خلال وضوح الأهداف والمعايير وأساليب العمل الإداري داخل المنظمة.

٢- تساعد الرقابة على الوقوف على أوجه الانحراف بين المخطط والواقع الفعلي؛ وذلك يساعد على تنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تشخيص أسباب الانحراف.

٣- تساعد الرقابة الفعالة على رصد فرص التطوير المتاحة والاستفادة منها، وهي بذلك تعمل كمنظومة تخطيط لاحقة تغطي ثغرات الخطط الموضوعة من قبل.

٤- تساعد الرقابة على تنميط الأداء، وثبات مستوى المعايير القياسية لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

٥- التحقق من كفاءة استخدام أصول المنظمة ومواردها المادية والبشرية، والتقليص من أوجه الفساد والهدر وسوء الاستخدام.

٦- تسهم الرقابة في التأثير الإيجابي في دافعية العاملين؛ وذلك من خلال ربط برامج الحوافز والتقدير، بأداء وإنتاجية العاملين.

خطوات عملية الرقابة:

تتكون عملية الرقابة في المنظمات الإدارية من مجموعة من المراحل المنهجية؛ وهي:

أولًا: تحديد معايير الأداء:

إن أولىٰ خطوات عملية الرقابة هي تحديد معايير الأداء، والمعيار هو مستوىٰ الأداء المستهدف، وبدون وجوده يصعب ممارسة عملية الرقابة. ومن أهم أنواع المعايير المستخدمة في المنظمات الإدارية ما يلي:

١ - **المعايير الزمنية:** وتبين مقدار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل معين أو تقديم خدمة معينة.

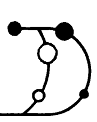
٢ - **المعايير الكمية:** وتعبر بشكل كمي عن الوحدات أو العناصر المتوقع إنجازُها في فترة محددة، مثل: عدد الخدمات المقدمة، عدد المستفيدين.

٣ - **معايير الجودة:** وتعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها للمنتج أو الخدمة المقدمة، وتُحدد إما مقارنة بالمواصفات القياسية أو بمثيلاتها في السوق.

٤ - **معايير التكلفة:** وتعبر عن مقدار النفقات لإنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة.

٥ - **المعايير السلوكية:** وتبين نوع السلوك المرغوب فيه، الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة.

٦ - **معايير الربحية:** وتحدد مقدار الربح المخططِ الحصولُ عليه خلال فترة زمنية معينة.



إن تحديد معايير الأداء المناسبة واختيارها أمرٌ يتطلب المزيد من الخبرة والممارسة، وهناك ثلاثة طرق أو أساليب لوضع معايير الأداء، وهي[(١)]:

١ - **بناءً على معايير تاريخية**: حيث توضع معايير الأداء استنادًا إلىٰ خبرات وتجارِب المنظمة السابقة، ويَرىٰ هذا الأسلوب أن المستقبل هو امتداد للماضي.

٢ - **بناءً علىٰ معايير مقارنة**: حيث تعتمد المنظمة علىٰ تجارب الآخرين لوضع معايير الأذاء، ويمكن استخدام مثل هذه المعايير المقارنة علىٰ مستوىٰ المنظمة ككل أو علىٰ مستوىٰ الوظيفة.

قياس الأداء هو الخطوة الثانية في عملية الرقابة.

٣- **بناءً علىٰ معايير هندسية وفنية**: وتعتمد علىٰ التحليل الفني، وتنطبق هذه المعايير علىٰ العمليات الإنتاجية والصناعية، ومواصفات الآلات، ومتطلبات المواد، وحدود الجودة.

كما توجد مجموعة من الأسس والإرشادات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد المعيار أو المستوىٰ المطلوب تنفيذه، ومن هذه الأسس ما يلي[(٢)]:

١ - وضع المعيار بمستوىٰ يناسب كل الأفراد، أي أن يكون متناسبًا مع قدرات الفرد المتوسط.

٢ - اختيار عدد مقبول من المعايير، بمعنىٰ أن لا تكون هذه المعايير قليلة ولا كثيرة فيصعب تنفيذها.

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٣٠٨.

(٢) الخشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل.(٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢، ص٣٤٦.

٣- مشاركة الأفراد في وضع المعايير، وذلك لضمان الالتزام بتنفيذها.

٤- شرح هذه المعايير المعتمدة ومضمونها بدقة للأفراد، وذلك منعًا للالتباس أو الفهم الخطأ.

٥- شرح الأسباب والمسوغات التي كانت وراء اعتماد هذه المعايير.

ابحث عن طرق إضافية لوضع معايير لأداء الفريق التابع لك؟

ثانيًا: قياس الأداء

الخطوة الثانية من خطوات عملية الرقابة هي قياس الأداء الفعلي، وعملية قياس الأداء هي عملية مستمرة، وتتطلب أساليبَ موثوقةً ويُعتمد عليها لقياس الأداء، ويُعد توقيت القياس عاملًا مهمًّا في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها مبكرًا. ومن أبرز أدوات قياس الأداء ما يلي:

١- **سجلات الأداء**: وتحوي هذه السجلات نتائج الأداء الفعلي، وقد تكون سجلاتٍ إنشائيةً تصف حقائقَ يمكنُ الرجوع إليها، أو سجلات رقمية، أو سجلات تحوي خرائطَ وأشكالًا بيانية. وباستخراج البيانات من السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية يمكننا اكتشاف الانحراف بسهولة.

٢- **الملاحظة الشخصية**: ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتحقق من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعة، ويرى الكثيرون أنه لا بديل للملاحظة المباشرة في قياس الأداء؛ فهي تعطي فكرة واقعية عن الأداء.

٣- **العينات**: ويهدف عادةً أسلوبُ أخذ العينات إلى قياس الجودة، ويراعى في هذا الأسلوب اختيار الحجم المناسب للعينة، وتحديد عدد العينات، والفترات الزمنية لأخذ العينات، كما يجب أن تمثل العينة المجتمع الذي أخذت منه تمثيلًا كافيًا.

٤ - **أدوات القياس الهندسية**: وهي أدوات ميكانيكية أو إلكترونية لقياس ومراقبة أداء العمليات التشغيلية، مثل: كاميرات المراقبة، والعداد الآلي.

٥ - **النسب المالية**: وتستخدم النسب المالية لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات المالية، وتستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس كفاءة عمليات الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له.

٦- **خريطة جانت**: وتنسب إلىٰ العالم (هنري جانت) أحد رواد الإدارة العلمية، وهي من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تخطيط ومراقبة الوقت اللازم لتنفيذ نشاط معين، وتقوم فكرة الخريطة علىٰ أساس إظهار الوقت المعياري المخطط للعمل، والوقت الفعلي الذي نفذ فيه العمل في آن واحدٍ.

٧- **مستوىٰ الرضا**: يأتي الكثير من المعلومات المفيدة لقياس الأداء من التغذية الراجعة المقدمة من العملاء والمستفيدين وغيرهم، وتلجأ المنظمات إلىٰ تصميم استبانات لقياس آراء العملاء ومعرفة مستوىٰ رضاهم عن الخدمات المقدمة.

ثالثًا: مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعة، وعادة ما يكون لدينا ثلاث احتمالات في هذه المرحلة، وهي:

١ - توافق الأداء الفعلي مع المعيار، أي لا توجد انحرافات.

٢ - أن يكون الأداء جيدًا، ويفوق المعيارَ المستهدف، ويُعد الانحرافُ في هذه الحالة موجَبًا.

٣- أن يكون الأداء سلبيًّا (الانحراف سلبي)، وهذا يعني وجودَ خلل في الأداء، ولا بد من اتخاذ إجراءات تصحيحية.

رابعًا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

في ضوء نتائج مقارنـة الأداء الفعلـي بـالأداء المخطـط لـه في الخطـوة السـابقة: إذا كان الأداء الفعلي يتوافق مـع مستوىٰ الأداء المطلـوب، أو كـان ضـمن حـدود التفـاوت المسموح بها؛ فتستمر عملية الرقابة، ويمكـن أن تسـتخدم الإدارةُ أداة دافعـة لتشـجيع الأفـراد المعنيين بالنشـاط للاسـتمرار في عملهـم النـاجح. أمـا إذا كـان الاخـتلاف بـين الأداء الفعلي والمستويات المعياريـة كبيرًا، ويتجـاوز الحـد المسـموح بـه، فعنـدها ينبغـي إخبـار الإدارة المعنيـة بالنشـاط عـن هـذا الانحـراف، وضـرورة اتخـاذ اجـراء تصـحيحي مناسب[1]. وعـادة ما تنشأ الانحرافات لأسباب؛ من أبرزها ما يلي:

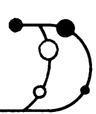
١ - عدم ملاءمة المعيار، فقد يكون أكثر أو أقل مما يجب، مـا يتسبب في وجـود الانحراف السلبي أو الإيجابي في أثنـاء التنفيـذ. والعـلاج هنـا يجب أن ينصب علىٰ إعادة النظر في المعيار.

٢ - ضعف أداء العـاملين، فقـد يكـون الضـعف عائـدًا إلىٰ انخفاض في مستوىٰ مهارات العاملين، أو عدم اهتمامهم بالعمـل بمـا يكفـي. وقـد تتطلـب الحالـة الأولىٰ التدريب والتأهيل علىٰ رأس العمل، وتحتـاج الحالـة الثانيـة نوعًـا مـن خلـق الدافعيـة ومعالجة المشكلات الشخصية للعاملين.

٣- وجـود أسـباب لا علاقـة لهـا بالعـاملين أو المعيـار، مثـل: انقطـاع في مصـادر التوريـد، أو نشـوء كسـاد اقتصـادي عـام. والعـلاج هنـا يجـب أن يتركـز علىٰ إزالـة الظروف الناشئة إن أمكن، أو احتوائها، أو التكيف معها.

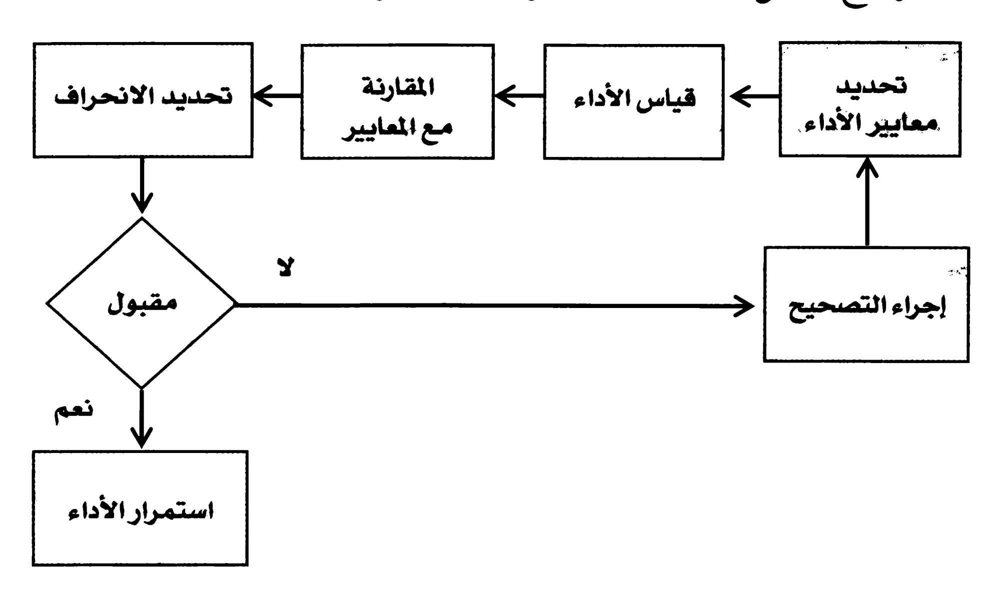
---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٣١٠.



هل يمكنك التفكير في أسباب أخرىٰ قد تؤدي لوجود انحرافات عن الخطط الموضوعة والأهداف المرسومة من قِبَل الإدارة؟

ويوضح الشكل أدناه مخططًا لخطوات عملية الرقابة(١):



أنواع الرقابة:

تُصنَّف الرقابة إلىٰ أنواع مختلفة بناءً علىٰ معايير متعددة يذكرها الباحثون الإداريون، ونستعرض فيما يلي أهم تصنيفات الرقابة في المنظمات الإدارية.

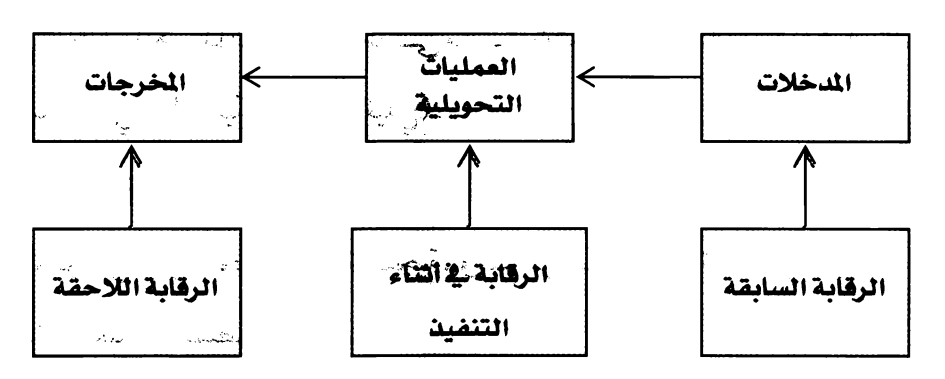
أولًا: التصنيف بناءً علىٰ التوقيت الزمني للرقابة:

ويعتمد هذا التصنيف علىٰ مدخل مدرسة النظم الذي تحدثنا عنه في المدارس الإدارية.

---

(١) زيارة، فريد.(٢٠٠٩). **وظائف الإدارة**. عمَّان: دار اليازوري العلمية، ص٣٧٨.

ويبين الشكل أدناه تصنيف الرقابة بناءً علىٰ هذا المدخل:



١- **الرقابة السابقة (الوقائية):** وتركز علىٰ متابعة المدخلات وضبطها للتحقق من أنها تستوفي المعايير المطلوبة، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلىٰ منع الانحراف قبل حدوثه. ومن أمثلته: اختيار الموارد البشرية التي تستوفي شروطَ ومتطلباتِ الوظائفِ وتحديدها.

٢- **الرقابة في أثناء التنفيذ (المتزامنة):** وتتضمن متابعةَ وضبطَ الأنشطة الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، وتعتبر أكثرَ أنواع الرقابة شيوعًا. وتنفذ الرقابة المتزامنة بواسطة توجيهات المديرين وإشراف الرؤساء في أثناء العمل، وتتطلب وجودَ معاييرَ ومستوياتٍ محددة لأداء مختلِف الأنشطة داخل المنظمة.

٣- **الرقابة اللاحقة (العلاجية):** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلىٰ التحقق من أن المخرجات النهائية تستوفي المعايير والمستويات المعتمدة، ويوجه الإجراء العلاجي إما نحو تحسين عملية الحصول علىٰ الموارد أو تطوير العمليات التحويلية للموارد إلىٰ مخرجات. ومن أمثلته: تحليل النتائج المالية للمنظمة.

٤- **الرقابة المتعددة:** وغالبًا ما تقوم المنظمات بإعداد نظم رقابية تعتمد علىٰ أنواع الرقابة الثلاثة السابق ذكرها (الرقابة السابقة – في أثناء التنفيذ – اللاحقة).

ثانيًا: التصنيف بناءً على مستويات التخطيط:

ويعتمد هذا التصنيف على مستويات التخطيط الرئيسة في المنظمة (الإستراتيجي – التكتيكي – التشغيلي).

١ - **الرقابة الإستراتيجية:** وتتضمن الرقابة على مستوى أداء المنظمة ككل، والتحقق من تنفيذ الخطط الإستراتيجية. وتتم الرقابة الإستراتيجية بواسطة مديري الإدارة العليا في المنظمة.

٢ - **الرقابة التكتيكية:** وتركز على تقويم تنفيذ الخطط «التكتيكية» على مستوى الإدارات والوحدات التنظيمية، ومتابعة النتائج المرتبطة بها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك. وتتم الرقابة «التكتيكية» بواسطة رؤساء الوحدات الإدارية ومديريها.

٣- **الرقابة التشغيلية:** وتتضمن متابعة الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك. وتعد الرقابة التشغيلية من مسؤوليات الإدارات الإشرافية أو المباشرة في المنظمة.

ثالثًا: التصنيف بناءً على مصدر الرقابة:

ويعتمد هذا التصنيف على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة في المنظمات الإدارية، وهما نوعان:

١ - **الرقابة الداخلية:** ويطلق عليها (المراجعة الداخلية)، حيث يقوم كل مدير إدارة بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها، كما نجد في بعض المنظمات وحدات إدارية مستقلة تقوم بعمليات المراجعة الداخلية لجميع الأقسام،

وتتبع هذه الوحدات أعلىٰ سلطة في المنظمة؛ وذلك لضمان الحياد، وعدم تأثير الوحدات الإدارية الأخرىٰ أو تدخُّلها في عملها.

٢- **الرقابة الخارجية:** حيث تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة عمليات المنظمة ونشاطاتها وتقويم مستوىٰ أدائها، ومن أمثلتها: مكاتب المراجعة القانونية والمحاسبية، ومكاتب فحص المواصفات والمقاييس وتقويمها.

رابعًا: التصنيف بناءً علىٰ مجال الرقابة:

ويعتمد هذا التصنيف علىٰ أساس نوع النشاط الداخلي المرغوب مراقبته في المنظمة، ويتطلب كلُّ نشاط أدواتٍ ووسائلَ مختلفة للرقابة والمتابعة، ومن أبرز المجالات ما يلي:

١- **الرقابة في المجال المالي:** وتركز علىٰ الجوانب المالية، وتعتبر أهم مجالات الرقابة في المنظمات، وتسعىٰ إلىٰ التحقق من توفر الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها، ومراقبة مركزها المالي وكفاءة استثمار مواردها المالية، وقدرة المنظمة علىٰ تحقيق الأرباح. ومن الأدوات المهمة: تحليل البيانات المالية، ومراقبة النسب المالية، مثل: نسب السيولة، ونسب المديونية ورأس المال، ونسب النشاط، ونسب الربحية.

٢- **الرقابة في مجال الموارد البشرية:** وتركز علىٰ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، ومن أهمها: التحقق أن مستوىٰ أداء العاملين يتوافق مع المعايير والأهداف المخططة، وتسعىٰ أيضًا إلىٰ التحقق من التزام العاملين بالسياسات والقواعد المعتمدة، وضمان اختيار وتعيين الموارد البشرية وفقًا لمتطلبات المنظمة، ومتابعة إجراءات التدريب وتقديم الأجور والحوافز، والوقوف علىٰ معنويات العاملين، ومستويات رضاهم عن المنظمة.

٣- **الرقابة في مجال العمليات:** وتركز على الجوانب ذات العلاقة بنشاط المنظمة الرئيس، وتهدف إلى الرقابة على العمليات التحويلية والإنتاجية، والتحقق من حسن استغلال الموارد المادية والبشرية للمنظمة، وضمان تحقيق معايير ومستويات الجودة المستهدفة، بالإضافة إلى مراقبة عمليات تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

٤- **الرقابة في مجال التسويق:** تشمل وظائفُ التسويق عددًا من الأنشطة في المنظمة، من أبرزها: أنشطة تصميم المنتجات والخدمات، وأنشطة اختيار إستراتيجيات التوزيع والمنافذ، وأنشطة التسعير، وأنشطة الترويج والإعلان. وتبرز وظيفة الرقابة على مختلف الأنشطة التسويقية في المنظمة لضمان تحقيق رضا العملاء والمستفيدين.

طلب منك مدير المنظمة أن تقوم بمراجعة أساليب الرقابة المستخدمة وكتابة تقرير عن الأساليب المستخدمة والأساليب التي ينبغي أن تتوفر.

أكتب اقتراحك في الأسطر التالية:

خصائص الرقابة الفعالة:

تتميز نظم الرقابة الفعالة في المنظمات الإدارية بمجموعة من الخصائص، من أبرزها:

١ - **التوافق:** أن يتوافق نظام الرقابة مع حجم المنظمة وطبيعتها وخططها، ومع النشاطات والعمليات التي تتم مراقبتها، وأن تتناسب مع المراكز الوظيفية والوحدات التنظيمية.

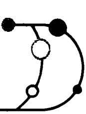
٢ - **التكلفة الاقتصادية:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابي مع العوائد التي تجنيها المنظمة من جرَّاء تطبيقه؛ فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

٣- **المرونة:** يجب أن يتم تصميم نظام الرقابة بشكل مرن يساعد علىٰ الاستجابة لما يستجد من متغيرات أو طلبات للتحسين في المعايير والأدوات التي تصادف عمليات التنفيذ.

٤ - **السرعة:** تسهم قدرة نظام الرقابة علىٰ كشف الانحرافات بسرعة في عدم تفاقم الآثار الناجمة عن الانحراف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

٥ - **الوضوح وسهولة الفهم:** يجب أن تكون نظم الرقابة واضحة ومفهومة لدىٰ العاملين الذين تشملهم نظم الرقابة، ويلزم كذلك أن يلمَّ المراقبون بكيفية تطبيق نظم الرقابة.

٦ - **الموثوقية والدقة:** تتطلب الرقابة الفعالة أن تكون معايير الرقابة ذات موثوقية عالية ويُعتمد عليها، ويجب أن تقيس ما يفترض أن تقيسه بدقة.



٧- **الجوانب الإنسانية:** يجب أن لا يشعر العاملون بأن الهدف من نظام الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل يجب أن تفسر الرقابة علىٰ أنها وسيلة لمساعدتهم، وتحصينهم من الأخطاء، ومساعدتهم علىٰ تطوير أدائهم.



الرقابة في شريحة:

الرقابة

خطوات الرقابة

تحديد معايير الأداء ← قياس الأداء ← المقارنة مع المعايير ← تحديد الانحراف

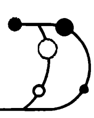
مقبول؟
- لا ← إجراء التصحيح ← تحديد معايير الأداء
- نعم ← استمرار الأداء

أنواع الرقابة

زمنيا	مستويات التخطيط	مصدر الرقابة	مجال الرقابة
رقابة سابقة (وقائية)	الاستراتيجية	الرقابة الداخلية	المجال المالي
أثناء التنفيذ (متزامنة)	التكتيكية	الرقابة الخارجية	مجال الموارد البشرية
اللاحقة (العلاجية)	التشغيلية		مجال العمليات
الرقابة المتعددة			مجال التسويق

خصائص الرقابة الفعالة

- التوافق
- الموثوقية والدقة
- الجوانب الإنسانية
- التكلفة الإقتصادية
- الوضوح وسهولة الفهم
- المرونة
- السرعة



[٧] صناعة القرار

مفهوم صناعة القرار:

> **القـــرار الصحيح هو الذي يُتخذ بعد النظـر في العواقب.**

تُعد صناعة القرارات أحد أهم وظائف المدير في المنظمات الإدارية، ويَرىٰ «هربرت سايمون» - الحائز علىٰ جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٧٨م - أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وأن ما يميِّز وظيفة المدير عن غيرها من الوظائف هو حق اتخاذ القرار. وترتبط صناعة القرارات الإدارية بشكل مباشر بعمليات التخطيط في المنظمة وبمختلف الوظائف الإدارية الأخرىٰ من تنظيم وتوجيه ورقابة، وتعتبر القدرة علىٰ صناعة قرارات فعالة معيارًا للحكم علىٰ القدرات القيادية التي يتمتع بها المديرون.

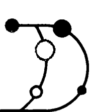
ويمكننا تعريف القرار بأنه: الاختيار المدرِك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين؛ فالقرار ليس استجابة تلقائية أو ردة فعل مباشرة، وإنما اختيارٌ يتم بوعي قائم علىٰ التدبر في الغاية المراد تحقيقها، والوسيلة التي ينبغي استخدامها، والأصل في القرار هو حالة عدم التيقن الناتجة لوجود منهجين للسلوك، أو بديلين أو أكثر في موقف معين، وتتوفر الحرية لاختيار واحد من تلك البدائل دونما أي ضغوط أو إجبار[١].

---

(١) زيارة، فريد.(٢٠٠٩). **وظائف الإدارة**. عمَّان: دار اليازوري العلمية، ص١٢٩.

وتُعرَّف عملية صناعة القرار: بأنها سلسلة المراحل التي يتطلبها ظهور القرار إلىٰ حيز الوجود، وتتضمن مراحلَ التعرف علىٰ المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقويمها، وجمع البيانات، واقتراح البدائل المناسبة، وتقويم كل بديل علىٰ حدة، ثم اختيار أفضل البدائل. ويخلط الكثيرون بين مفهومي صناعة القرار واتخاذ القرار، ويعتقدون أنهما مترادفان، ولكن الصحيح أن اتخاذ القرار هو المرحلة الأخيرة من مراحل صناعة القرار، ويتطلب عناية تامة بمختلف مراحل صناعة القرار.

من خلال التعريفات السابقة، ما أبرز العوامل المشتركة حول عملية صناعة القرار؟



نموذج عمري:

ومن أمثلة الذين أساؤوا استعمال سلطتهم: أحد عمال (أمراء) أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

هذا العامل أصر علىٰ رجل أن ينزل في واد لينظر كم عمقه، فتردد الرجل خوفًا، ولكن العامل عزم عليه فنزل، فلما خرج نادىٰ: يا عمراه! ومرض فمات من حينه، فبعث عمر في طلبه، ولما حضر العامل قال له عمر: «أما لو لا أني أخاف الله أن تكون سنة بعدي لضربت عنقك، ولكن لا تبرح حتىٰ تؤدي ديته، والله لا أوليك أبدًا»(١).

تمرين:
هذا النموذج العمري في فصل الموظفين، اذكر العلاقة بينه وبين صناعة القرار!

(١) الأشعري، أحمد بن داود. (١٤٢١). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة. ط١، ص٢١.

أنواع القرارات:

يتعامل المديرون مع أشكال مختلفة من القرارات، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسًا لتصنيف القرارات، ومن أبرز هذه المعايير:

أولًا: تصنيف القرارات بناءً على التكرار:

١ - **قرارات مبرمجة:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في المواقف الروتينية المتكررة، وهي محددة باستخدام سياسات أو قواعد أو إجراءات معروفة سلفًا.

٢ - **قرارات غير مبرمجة:** وهي القرارات التي لا تنطبق عليها السياسات والقواعد والإجراءات المحددة سلفًا، وتتضمن قدرًا من عدم التيقن بشأن النتائج المتوقعة منها.

ثانيًا: تصنيف القرارات بناءً على التوقيت:

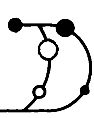
١ - **قرارات استباقية:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها تحسبًا لتغيرات خارجية أو ظروف متوقع حدوثها في المستقبل.

٢ - **قرارات استجابة:** وهي قرارات ردة الفعل، وتكون استجابة لمتغيرات خارجية حدثت للمنظمة.

ثالثًا: تصنيف القرارات بناءً على الهرم الوظيفي:

١ - **قرارات إستراتيجية:** وتشمل القرارات ذات البعد الإستراتيجي الطويل المدى بالنسبة للمنظمة، وتقوم الإدارة العليا بصناعة هذا النوع من القرارات.

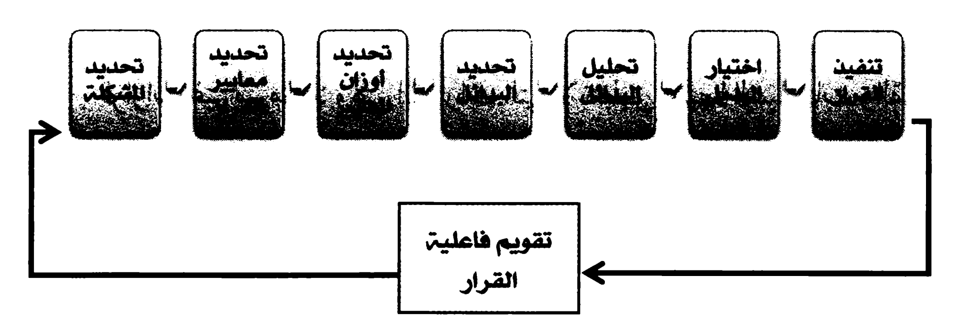
٢ - **قرارات تكتيكية:** وهي من صناعة الإدارة الوسطى في المنظمة، وتقع هذه القرارات ضمن مجالات التخطيط والتحسين والتطوير والتحفيز.



٣- **قرارات تشغيلية:** ويصنعها مشرفو الوحدات ورؤساء الأقسام في المنظمة، ويدخل ضمنَ نطاق هذه القرارات مجملُ القرارات المبرمجة.

مراحل صناعة القرارات:

تتضمن عملية صناعة القرارات مجموعة من المراحل المنهجية، نستعرضها وفق التسلسل المنطقي لهذه المراحل على النحو التالي:



المرحلة الأولى: **تحديد المشكلة:**

تحديد المشكلة هو أهم خطوة في عملية صناعة القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخطأ مهما كانت الدقة في تنفيذ الخطوات التالية[1]، وتختلف المشكلات من ناحية الوضوح والغموض، وتتفاوت قدرات المديرين على تحديد المشكلة والتعرف عليها، ويلزم في هذه المرحلة التفريقُ بين عوارض المشكلة وأسبابِها الكامنة، وهذا يتطلب المزيد من التحليل والتحقق للوصول إلى تعريفٍ محدد للمشكلة ونطاقها الحقيقي.

(١) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص١٤٣.

المرحلة الثانية: تحديد معايير القرار:

بعد تحديد المشكلة المرادِ اتخاذُ قرارٍ بشأنها، نقوم بتحديد معايير القرار، وهي العوامل المرتبطة باتخاذ القرار، فعلىٰ سبيل المثال: لو كانت المشكلة لدينا هي (اتخاذ قرار بشأن شراء منزل جديد)؛ فإن معايير القرار هي: سعر الشراء، طريقة السداد، مساحة المنزل، موقع المنزل. وهذه المعايير الأربع هي الأكثر أهمية في مثالنا الحالي، وتساعد المعايير في الترجيح بين البدائل المتاحة.

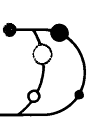
المرحلة الثالثة: تحديد أوزان المعايير:

تتفاوت معايير القرار من حيث أهميتها النسبية في اتخاذ القرار النهائي والاختيار بين البدائل المتاحة، ويقوم صانع القرار بوضع وزن نسبي لكل معيار، وعلىٰ سبيل المثال يمكننا أن نضع أوزانًا متفاوتة من (١-٥) لكل معيار.

المعيار	الوزن
سعر الشراء	٥
طريقة السداد	٢
مساحة المنزل	٤
موقع المنزل	٣

المرحلة الرابعة: تحديد البدائل:

في هذه المرحلة نكتب قائمة البدائل المتاحة أمام صانع القرار، وهي مرحلة تتطلب البحث والتحليل والاستقصاء، ثم نضع تقويمًا أمام كل بديل متوفر لدينا؛ وعلىٰ سبيل المثال: سوف نكتب مجموعة من التقويمات التفضيلية تتراوح من



(١-١٠) لكل بديل على النحو التالي:

البدائل المتاحة	معايير القرار			
	سعر الشراء	طريقة السداد	مساحة المنزل	موقع المنزل
منزل (أ)	٨	٩	٨	١٠
منزل (ب)	٦	١٠	٧	٨
منزل (ج)	١٠	٦	٤	٥
منزل (د)	٤	٨	٦	١٠

المرحلة الخامسة: **تحليل البدائل:**

نقوم بمراجعة البدائل المتاحة مقارنة بالأوزان النسبية لكل معيار، ثم نقوم بضرب كل بديل متاح لدينا بالوزن النسبي للمعيار؛ لنحصل على مجموع القيم النسبية الترجيحية لكل بديل، ويظهر ذلك في الجدول أدناه:

البدائل المتاحة	معايير القرار				المجموع
	سعر الشراء (٥)	طريقة السداد (٢)	مساحة المنزل (٤)	موقع المنزل (٣)	
منزل (أ)	٨	٦	٨	١٠	١١٤
منزل (ب)	٦	١٠	٧	٨	١٠٢
منزل (ج)	١٠	٦	٤	٥	٩٣
منزل (د)	٤	٨	٦	١٠	٩٠

المرحلة السادسة: **اختيار البديل:**

يتضح لنا من الجدول السابق أن المنزل (أ) قد حصل علىٰ أعلىٰ مجموع بين البدائل المتاحة، وبذلك نستطيع اتخاذ قرارٍ باختياره. وأحيانًا قد يلجأ صانعُ القرار إلىٰ القيام بمقارنة أخرىٰ بين البدائل التي حصلت علىٰ أعلىٰ مجموع؛ حتىٰ يحصل علىٰ نتائج أكثر دقة.

المرحلة السابعة: **تنفيذ القرار:**

يحدِّد التنفيذُ الفعلي للقرار مدىٰ فاعليته وقابليته للتطبيق العملي، ومهما كان القرار جيدًا؛ فإن نتائجه تتوقف علىٰ التنفيذ السليم والفعال له، ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلىٰ نتائج غير جيدة؛ عندما يُنفَّذ القرار بصورة سيئة[(١)].

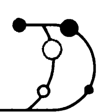
المرحلة الثامنة: **تقويم فاعلية القرار:**

في هذه المرحلة يتم تقويم نتائج تنفيذ القرار، ومدىٰ نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، ويتضمن التقويم الفعال قياسَ النتائج بشكل دوري، ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت فيجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير؛ سواءٌ كان بالنسبة للبديل الذي أُختير، أو طريقة تنفيذه، أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها[(٢)].

---

(١) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٩٤.

(٢) حريم، حسين.(٢٠١٤). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص٩٤.



تذكَّر موقفًا طُلب منك أن تتخذ فيه قـرارًا، وبمراجعـة مراحـل صـناعة القـرار؛ مـا المراحل التي قمت بتنفيذها، ومـا المراحـل التـي غابـت عنـك آنـذاك؟ وكيـف كانـت النتيجة النهائية؟

مراحــل نفَّذتهــا	**مراحل غابت عنك**

النتيجة: ....

الأدوات المساعدة في صناعة القرارات:

> الأدوات المساعدة مهمة لتكون النتائج أكثر فاعلية عند التطبيق.

تتفـاوت القـرارات مـن حيـث أهميتُهـا وتعقيـدها وتأثيرهـا الإسـتراتيجي في مستوىٰ المنظمـات والأفـراد، ويسـعىٰ صـانعو القرارات بشكل مستمر للوصول إلىٰ قرارات أكثر فاعلية، ومن الأدوات المسـاعدة لـذلك: الجماعيـة في صـناعة القـرارات، والاسـتعانة بـنظم المعلومـات لصـناعة القـرارات الإداريـة، واستخدام الأساليب الكمية.

الجماعية في صناعة القرارات:

تتطلب العديدُ من القرارات المشاركةَ بشكل جماعي في صناعتها، وقد يشـترك فـردان أو أكثـر في المنظمـة في هـذه العمليـة، وتتجـه بعـض المنظمـات إلىٰ تشـكيل لجـان متخصصة لصناعة القـرارات، ومـن ثـم رفعهـا إلىٰ مجلس الإدارة لدراستها واتخـاذ القرار النهائي بشأنها، وفي المتوسط العام فإن القرارات التي تُقَرُّ بناء علىٰ فـرق عمـل جماعية ذات دقة أكبر، ولكـن الحاجة إلىٰ الجماعيـة في صنع القـرارات يعتمـد علىٰ عوامـل؛ منهـا: الوقـت المتـاح لاتخـاذ القـرار، وكـذلك حجـم تعقيـد القـرار، ومسـتوىٰ التأثيرات المتوقعة من نتائج القرار. ويمكننا أن نلخص الإيجابيات والسلبيات مـن جماعيـة صنع القرارات علىٰ النحو التالي:

- **إيجابيات الجماعية في صنع القرارات:**

١- تنوع الخبرات والتخصصات بين المشاركين.

٢- توفير قدر أكبر من المعلومات.

٣- توليد عدد أكبر من البدائل والأفكار.

٤- تطوير العمل الجماعي بين المشاركين.

٥- سهولة القبول للقرارات وتنفيذها.

- **سلبيات الجماعية في صنع القرارات:**

١- يتطلب الوصول إلىٰ قرار جماعي استهلاك وقت أكبر من قِبَل المشاركين.

٢- هيمنة بعض الأعضاء علىٰ القرار في مجموعات العمل، وذلك يؤثر في نتائج القرار الجماعي.

٣- التشتت في تحمل مسؤولية القرار بين الأعضاء، لاعتقاد البعض أن القرار ليس مسؤولية شخصية عليهم مجتمعين.

٤- الرغبة في الوصول إلىٰ قرار جماعي قد يؤثرُ في حرية التعبير، والتفكير لدىٰ بعض الأعضاء.

٥- القرارات الجماعية ربما لا تكون حاسمة في بعض الأحيان.

وبغض النظر عن الإيجابيات والسلبيات في الأسلوب الجماعي لاتخاذ القرارات؛ فإنه يمكننا القول: إنَّ الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اتخاذ القرار، ينطلق من طبيعة الموقف الذي تحدده عدةُ عوامل ينبغي أخذُها في الاعتبار عند تقرير اختيار أي من الأسلوبين، وهذه العوامل هي[(١)]:

١- الرغبة في الوصول إلىٰ حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.

٢- مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.

---

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرىٰ.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص١١٥.

٣- مقدار المعلومات المتاحة لدىٰ الفرد أو الجماعة.

٤- مدىٰ ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها، ومن ثم تطبيقها.

٥- حاجة العاملين في المنشأة إلىٰ التفاعل الاجتماعي.

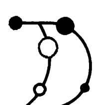
٦- الحاجة إلىٰ زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.

٧- الحاجة إلىٰ التطوير الشخصي والوظيفي للعاملين في المنشأة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

٨- تجنب احتمال حدوث صراع بين أعضاء الجماعة، لأن ذلك قد يعوقها عن الوصول إلىٰ الحلول الإبداعية الملائمة.

هل يمكن التفكير بأدوات أخرىٰ قد تسهم وتساعد في عملية صنع القرارات؟

إذا ما أعدنا قراءة النصوص التي تحثُّ علىٰ المشاورة عند أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه؛ وجدنا أن الغاية من هذا الحث هو إيجاد مقدار من المشاركة في صنع القرار، وألَّا ينفرد رجل واحد في صنع القرار؛ سواءٌ كان هذا الرجل قائدًا عسكريًّا أو ماليًّا ، أو مديرًا أو مسؤولًا في أي ميدان من الميادين؛ فالشركة في الرأي تؤدي إلىٰ الصواب؛ لأنَّ فيها مشاركة جمع من العقول وإضافة آراء ذوي الخبرة والتجربة، فالقرار الذي يأتي عبر مناقشة مستفيضة ستجتمع عليه الآراء، فيكون أقرب إلىٰ الصواب، أما نجاح العمل فالمشاورة تكفل هذا النجاح ، يقول أمير المؤمنين علي رضي الله عنه: شاوروا؛ فالنجاح في المشاورة.



تمرين:

هل المشاورة هنا تعني المشاركة؟

أداة العصف الذهني وكيفية استخدامه:

يكون العصف الذهني مفيدًا في نقطتين محددتين:

١ - عندما تبحث عن الأسباب

٢ - عندما تبحث عن الحل

كيف نقوم بالعصف وصولًا إلى المسببات لأمرٍ ما؟

المرحلة الأولى: **الإبداع وتوسيع الإدراك:**

١- يجتمع ٦ -١٢ شخصًا في مكان بعيد عن المقاطعات.

٢- تستمر الجلسة لمدة لا تزيد عن ٣٠ دقيقة.

٣- يتم اختيار رئيس للجلسة لعدم السماح لأحد بتقويم الأفكار أو الحكم عليها.

٤- يجب أن يكون هناك مقرِّر لتسجيل الأفكار.

٥- الحرية لدى المشاركين في عرض أي فكرة مهما بدت غريبة.

٦- الفكرة الأساس للجلسة أن تكون إبداعية وليست منطقية.

٧- يتم تقويم جميع الأفكار بعد الجلسة.

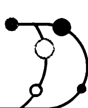
٨- لا تغفل أي اقتراح.

٩- لا تناقش أو تنتقد أي اقتراح.

١٠ - لا تحاول تصنيف الاقتراحات في مجموعات

المرحلة الثانية : **مرحلة التقويم والنقد بطريقة مركزة ومنطقية:**

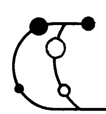
١- دراسة كل الاقتراحات التي قمت بتجميعها.



٢- استبعاد تلك التي تبدو غير مناسبة.

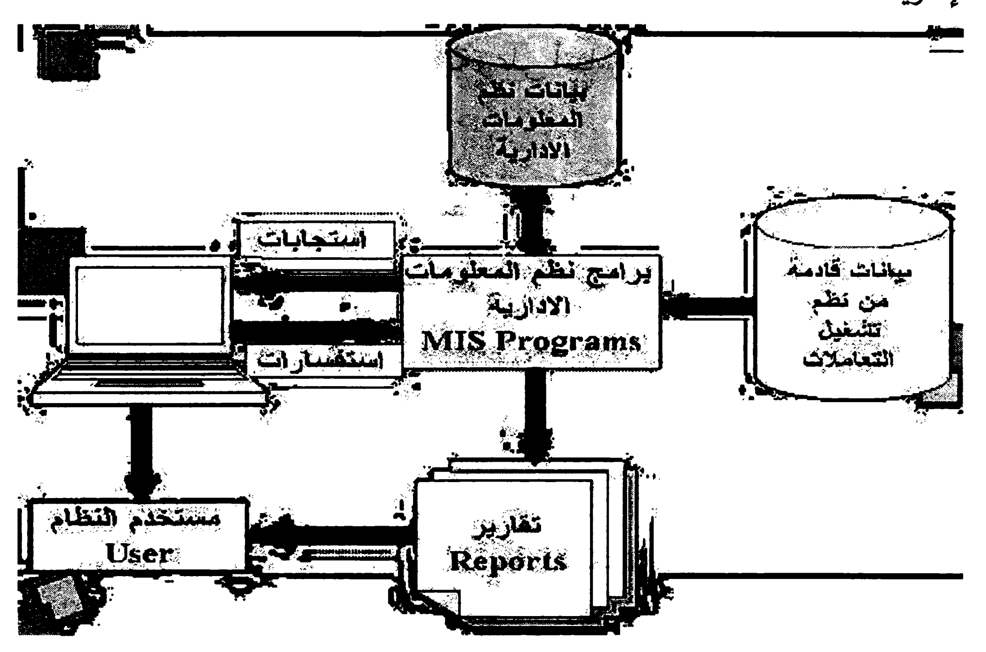
٣- تصنيف الباقي في مجموعات.

٤- إظهار أحسن الاقتراحات بوضع علامة عليها.



نظم المعلومات الإدارية لصناعة القرارات:

أسهمت التطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات إلىٰ ظهور ما يسمىٰ بـ «نظم المعلومات الإدارية»، وهي أحد تطبيقات نظم المعلومات المبنية علىٰ الحاسبات الآلية، وهي توفر المعلومات الإدارية بصفة دورية ومنتظمة في صورة تقارير مجدولة أو استثنائية؛ وذلك يُسهم في صناعة القرارات والتعرف علىٰ المشكلات الإدارية داخل المنظمات، ويعرض الشكل أدناه الملامح العامة لنظام المعلومات الإدارية:



إن عملية توفير المعلومات لدعم صناعة القرارات الإدارية عن طريق المستويات الإدارية كافةً في المنظمة؛ هي مهمة صعبة ومعقدة للغاية، ومن أبرز النظم المساعدة[1]:

(١) الصباغ، عماد.(٢٠٠٠). نظم المعلومات. عمَّان: مكتبة دار الثقافة، ط١، ص٣٨.

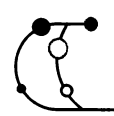
١- **نظم التقارير المعلوماتية**: توفر هذه النظم للمستخدم الإداري النهائي معلومات تدعم احتياجات الصناعة اليومية للقرارات، وتقوم بالدخول إلىٰ قواعد البيانات التي تحتوي معلومات عن البيئة الداخلية التي سبق معالجتها بواسطة نظم معالجة المعلومات، كما توفر البيانات عن البيئة الخارجية للمنظمة.

٢- **نظم دعم القرارات**: وهي نتاج طبيعي لنظم التقارير المعلوماتية ونظم معالجة المعاملات، وهي نظم تفاعلية تعتمد الحاسوب ونماذج القرارات وقواعد البيانات المتخصصة للمساعدة في عملية صناعة القرارات التي يقوم بها المديرون، وتوفر نظم دعم القرارات المعلومات بصورة تفاعلية وعلىٰ أساس آني، كما توفر الدعم لصناعة القرارات غير المبرمجة.

٣- **النظم الخبيرة**: وهي نتاج للتطور في مفاهيم الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، فالنظام الخبير: نظام معلومات يعتمد علىٰ قاعدة معرفية وبرمجيات ذكية، ويُستخدم هذا النظام ليعمل كمستشار خبير للمستفيدين منه، وهناك العديد من المجالات التي تَستخدم النظم الخبيرة، ومن أهمها: المجالات الطبية والهندسية والعلوم الطبيعية وإدارة المال والأعمال.

ما مدىٰ تطبيق نظم المعلومات الإدارية في منظمتك الآن؟

وهل تسهم في عمليات صناعة القرارات بصورة سريعة؟



الأساليب الكمية في صناعة القرارات:

يستطيع صانع القرارات الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الكمية، وهناك عدة أسباب تبرز الحاجة إلىٰ استخدام المدخل الكمي في صناعة القرارات(١):

١- إذا كانت المشكلة معقدة، ولا يستطيع المدير تقديم حل جيد بدون الاستعانة بالتحليل الكمي.

٢- إذا كانت المشكلة مهمة جدًّا، ويرغب المدير في إجراء تحليل دقيق قبل محاولة صنع القرار.

٣- إذا كانت المشكلة حديثة الظهور، وليس للمدير أي خبرة سابقة يعتمد عليها في إيجاد حل لها.

٤- إذا كانت المشكلة متكررة، ويرغب المدير في توفير وقته وجهده بالاعتماد علىٰ إجراءات كمية للحصول علىٰ توصيات بشأن قرار روتيني متكرر.

ومن أبرز الأساليب والأدوات الكمية في صناعة القرارات ما يلي:

١- **شجرة القرارات:** يستخدم هذا النموذج عند اتخاذ سلسلة من القرارات المترابطة وغير المعروفِ نتائجُ كل منها علىٰ وجه اليقين، ويفيد من هذا النموذج متخِذو القرارات عندما يمكن تقسيم مشكلة القرار الرئيسة -في تسلسل منطقي أو تتابع زمني- إلىٰ مشكلات فرعية، وقد تؤدي حلول المشكلات الفرعية إلىٰ حل المشكلة الرئيسة(٢).

---

(١) الخشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل.(٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢، ص٢٨٧.

(٢) عسكر، سمير.(٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص١٨٦.

٢- **مصفوفة العائد**: وهي أحد النماذج الكمية التي تستخدم في تحليل مشكلات القرار، وتساعد الإدارةَ في تقويم البدائل الممكنة في موقف قرار معين. ويفترض هذا النموذج أن متخذ القرار قادر علىٰ تحديد الأهداف والبدائل الممكنة للتعامل مع مشكلات القرار(١).

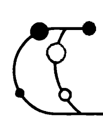
٣- **تحليل نقطة التعادل**: إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوىٰ فيها الأرباح مع الخسائر، وتكون عندها المبيعات أو الإيرادات متساوية مع المصروفات. ويُعد تحليل نقطة التعادل مفيدًا للمديرين عند اتخاذ قرار بشأن إضافة خدمات جديدة أو التوسع في مجال النشاط.

٤- **البرمجة الخطية**: تعتبر البرمجة الخطية من أكثر النماذج استعمالًا في مشروعات الأعمال، وهي وسيلة تحليلية لتحديد المزيج الأمثل من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف في ظل مجموعة من القيود، وقد يكون الهدف تحقيق أقصىٰ ربح أو أدنىٰ تكلفة. وتعالج البرمجة الخطية العديد من المشكلات؛ مثل: تحديد المزيج الأمثل من الخدمات والمنتجات، ومشكلات النقل والتوزيع، واختيار الوسيلة الإعلانية، وتوزيع الاستثمارات، وغيرها(٢).

---

(١) المرجع السابق، ص١٨١.

(٢) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). **أصول الإدارة**. دبي: دار القلم، ط٦، ص١٩١.



دراسة حالة	المستودع الخيري

يعمل عبد الله في مستودع للتوزيع الخيري، ويشرف علىٰ فريق عمل مكون من خمسة عشر شخصًا.

يتكون وقت التشغيل في المستودع من فترتين: الفترة الأولىٰ تعمل من الساعة الثامنة صباحًا حتىٰ الساعة الرابعة عصرًا، والفترة الثانية تعمل من الساعة الخامسة حتىٰ الحادية عشر مساءً.

كان العمل الرئيس للفريق هو تغليف المواد الغذائية وتجهيزها لفريق التوزيع؛ ويستطيع الفريق تغليف عشرة آلاف صنف في الساعة الواحدة. وتستمر عملية التوزيع لمدة اثنتي عشرة ساعة يوميًّا مع السماح بفترات لتناول الطعام وأداء الصلاة.

قام مدير عبد الله بإبلاغه مؤخرًا بأن إنتاج الفريق التابع لإشرافه يجب أن يزيد إلىٰ مئة وخمسين ألف صنف في اليوم؛ لأن إدارة المنظمة ستقوم بفتح مستودعين جديدين بمناسبة شهر رمضان المبارك خلال شهر من الآن. وطلب من عبد الله أن يخطط للتعامل مع هذا الوضع الجديد، وأنه سيتم أخذ كل الخيارات في الاعتبار، إلا أن التكلفة ستكون الاعتبار الأكبر.

- اذكر التحدي الذي يواجه عبد الله.
- ما الأهداف التي يجب علىٰ عبد الله أن يحققها كجزء من عرضه؟
- ما القيود علىٰ تلك القرارات المقترحة؟
- لو كنت في مكان عبد الله، فما المعلومات الإضافية التي تحتاج إليها لتقدم اقتراحاتك؟

- ما الخيارات المتوقع أن يقوم عبد الله بأخذها في الاعتبار؟
- بناءً علىٰ تحليلك، ماذا تعتقد أن يكون أفضل الخيارات أمام عبد الله؟

تمرين:

عادل مدير ميداني في السوق الرئيس للمدينة، ويقوم بتوفير شاحنات للنقل كل يوم، لكنه يعاني - في أيام الإجازة الأسبوعية والمناسبات الرسمية- قلة عدد العمال وعدم توفر شاحنات بشكل يناسب حجم العمل.

ما الأسلوب الأمثل الذي تقترحه على عادل للوصول لصناعة قرار يناسب حالته هذه؟

الخلاصة:

يكمن السر وراء نجاح أي منظمة في قدراتها التخطيطية، وقدرةِ قادتها علىٰ وضع الخطط الصحيحة، وفي قدرة وحداتها المختلفة علىٰ ممارسة وظيفة التخطيط؛ بدءًا من قسم العمليات، مرورًا بالتسويق، وانتهاءً بابتكار المنتجات وصناعتها، وتقديم الخدمات.

والتخطيط يقسم علىٰ حسب نوعه ومداه الزمني وتكرار الاستخدام، لكن المهم دومًا هو وضوح رؤية المنظمة ورسالتها، وتحديد أهدافها بدقة، وتصور المبادرات والمشاريع التي ستقوم بتنفيذها. ليكون التخطيط متوافقًا ومنسجمًا معها.

ولضمان ترتيب أنشطة المنظمة ومشاريعها بطريقة صائبة، يأتي التنظيم الإداري ليقسم الأدوار والمهام بين العاملين، وليبين طرق الاتصال بين الأقسام، لذا يُعد التنظيم عملية هيكلة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المخطط لها.

وللتنظيم اثنا عشر مبدأً يقوم عليها، وهي مبادئ استرشادية وضعها خبراء الإدارة حتىٰ يتسنىٰ للمنظمة السيرُ وَفق خطوات مدروسة ومنظمة؛ لتقوم من خلالها ببناء الهيكل التنظيمي كوسيلة لمساعدتها علىٰ تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح. فالهيكل إطار يوضح الأدوار والمسؤوليات والسلطة الممنوحة للأفراد.

وتتوقف فاعلية العملية الإدارية علىٰ نجاح وظيفة التوجيه، باعتبارها الوظيفة المنوطَ بها إيصالُ الخطط الإدارية إلىٰ الغايات المقصودة من ورائها. ولأن التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل لا يضمنان قيام الأفراد بتنفيذ الأعمال بالصورة المطلوبة، بل لا بد من تعليم وإرشاد وتشجيع الأفراد لتنفيذ الأعمال وفقًا للخطط المحددة.

وتشكل الدافعية والحافز أمرين حيويين عند توجيه الأفراد نحو الهدف، للتحقق من كفاءته وحسن أدائه وضمان استمراره بروح عالية في المنظمة. والمدير الفعال هو الذي يستطيع التعرف علىٰ دوافع وحاجات الأفراد التي تؤثر في سلوكهم، ثم يحدد الحوافز التي تُشبع تلك الحاجات.

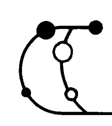
يُعد التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف علىٰ ظاهرة القيادة، فالوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمة، في حين إن الوظيفة الأساس للقيادة هي التغيير والحركة، والإدارة تسعىٰ إلىٰ توفير النظام والاستقرار للمنظمة، في حين تسعىٰ القيادة إلىٰ التغيير البنَّاء.

وفي حياة المنظمة مواقف مختلفة تمر بها، تتطلب أنواعًا معينة من القيادة، بحيث يستطيع أي شخص يود القيادة بفاعلية أن يكيف أسلوبه مع متطلبات ذلك الموقف. وتؤكد القيادة الموقفية أن القيادة تتألف من بُعْدين وهما: بعد التوجيه وبعد المساندة، ويتعين تطبيق كل واحد منهما علىٰ نحو مناسب في كل موقف.

يأتي الاتصال ليكون همزة الوصل بين المديرين والعاملين والوحدات والأقسام من خلال تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمة، في عملية تتم بين ستة عناصر رئيسة؛ وهي: المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمتلقي، والتغذية الرجعية، ومصادر التشويش.

ويتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بمجموعة من الخصائص؛ وهي: السرعة، والتغذية الراجعة، والتسجيل، والكثافة، والرسمية، والتكلفة.

أخيرًا: تُعد الرقابة المرحلةَ النهائية من مراحل النشاط الإداري المستمر في المنظمة، وبموجبها تكتمل حلقات العملية الإدارية في المنظمة لتبدأ نشاطها من

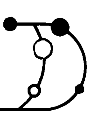


جديد، والإدارة الناجحة هي التي تتقن عملية الرقابة إلىٰ الحد الذي يحقق أهـدافها المرجوة.

وتجني المنظمات الإدارية الكثير مـن الفوائد عنـد تطبيقهـا لـنظم الرقابة بكفـاءة وفعالية. وتبدأ الرقابة بعملية تحديد معايير الأداء، ثم تأتي خطوة قياس الأداء الفعلي؛ حيث تتطلب أساليب موثوقة ويُعتمد عليها لقيـاس الأداء، و يُعـد توقيـت القيـاس عـاملًا مهمًّا في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها مبكرًا.

إن عملية صنع القرار تختلف اختلافًا كليًّا عن اتخـاذ القـرار، فصـناعة القـرار هـو سلسلة من المراحـل التي يتطلبهـا ظهـور القرار إلـىٰ حيـز التنفيـذ، أمـا اتخـاذ القـرار فهـو المرحلة الأخيرة من مراحل صناعة القرار، وتبدأ هذه المراحـل بـالتعرف علـىٰ المشـكلة وتحديدها، وتحليلها وتقويمهـا، وجمـع البيانـات، واقـتراح البـدائل المناسـبة، وتقـويم كل بديل علىٰ حدة، ثم اختيار أفضل البدائل.





صناعة القرارات في شريحة:

أنواع القرارات

بناءً على التكرار	بناءً على التوقيت	الهرم الوظيفي
قرارات مبرمجة	قرارات استباقية	إستراتيجية
قرارات غير مبرمجة	قرارات استجابة	تكتيكية
		تشغيلية

مراحل صناعة القرارات

[illegible] ← تحديد معايير القرار ← [illegible] ← تحديد البدائل ← تحليل البدائل ← [illegible] ← تنفيذ القرار

تقويم فاعلية القرار

أدوات مساعدة لصناعة القرار

[illegible]

↓

العصف الذهني

↓

[illegible]

↓

الأساليب الكمية

الأسئلة البَعْدية للوحدة الثانية

والآن عزيزي القارئ الكريم، بعد أن تجاوزت الوحدة الثانية؛ كيف تجد نفسك من خلال هذه الأسئلة التالية؟

١ - اذكر أي العبارات التالية تتسم بالصحة والصواب، مع ملء الفراغ:

- في ظل عدم ثبات .... الكلية وتغيراتها المتسارعة؛ فإن .... الإدارية تحتاج إلىٰ جعل .... عملية .... ومتفاعلة مع بيئتها الكلية.
- مع ازدياد عدد المنظمات، والانفتاح علىٰ ....، وتنوع متطلبات العملاء والمستفيدين؛ فإن قدرة .... علىٰ الاستمرار في .... يظل مرتبطًا بقدرتها علىٰ قراءة المستقبل، ووضع ....
- تعاني العديد من .... عدم وضوح رؤيتها الإستراتيجية، وماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل، ويقوم .... بمهمة تحديد رؤية ....
- تبرز حاجة .... **الإدارية إلىٰ التخطيط أيضًا في تقليص** .... **وتحسين** ....
- خصائص التخطيط الفعال هي:

١	٢..
٣..	٤..
٥..	٦
٧..	

يُعد التخطيط عملية ذهنية مضنية، فمن أبرز المعوقات لنجاح التخطيط:

١ .... لمجرد التخطيط. ٢ .... المحيطة.

٣ .... الجزئي. ٤ عدم مشاركة..............

o ومراحل التخطيط كالتالي:

أولاً: ....

ثانياً: ....

ثالثاً: ....

رابعاً: ....

خامساً: ....

سادساً: ....

سابعاً: ....

٢- يتم تنفيذ وظيفة التنظيم في المنظمات بناءً علىٰ مجموعة من المبادئ التي وضعها خبراءُ الإدارة، وتعرف بمبادئ التنظيم؛ ومن أهمها:

٣- يتضمن الدليل التنظيمي بين ثناياه مجموعة من العناصر الرئيسة؛ ومن أبرزها:

١ .... ٢ ....

٣ .... ٤ ....

٥.. ٥..

٧.. ٨..

٩..

٤- تجني المنظمة الكثير من الفوائد من وظيفة التوجيه، علىٰ النحو التالي:

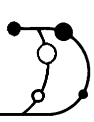
٥- اذكر ما تعرفه بخصوص مراحل تصميم الهياكل التنظيمية:

المرحلة

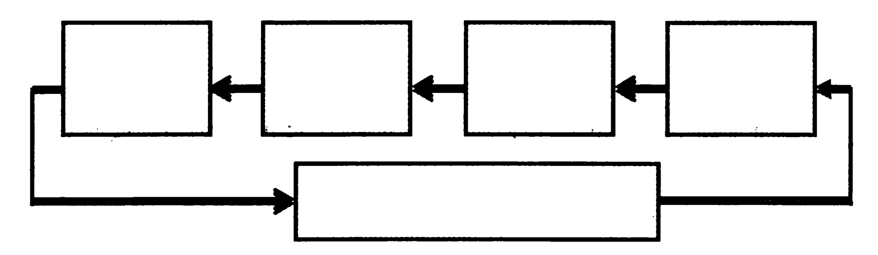
المرحلة الثانية

المرحلة الثالثة

المرحلة الرابعة



٦- معرفة دافعية الأفراد يساعد على أداء مهمة التوجيه بفاعليه، عبِّئ الجدول التالي بما يناسبه:



٧- من خلال الجدول؛ اذكر بعض الفروق بين القيادة والإدارة:

الإدارة	القيادة
تقوم بالتخطيط وإعداد الموازنات	
تقوم بوظائف التنظيم والتوظيف	
تقوم بوظائف المراقبة وحل المشكلات	
تهتم بالجزئيات والتفصيلات في العمل	
تهتم بالمحافظة والصيانة والجودة	
تهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)	

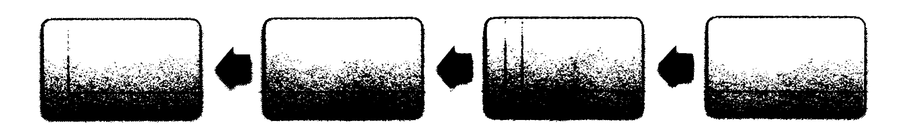
٨- من خلال معرفتكم لنظريات القيادة؛ اذكر نبذة عن كل من:

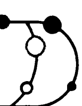
٩- يقسم الباحثون الاتصالات الإدارية إلىٰ أقسام مختلفة بناءً علىٰ اعتبارات عدة،

مدخل السمات	
المدخل السلوكي	
المدخل الموقفي	
مدخل نظرية القيادة التحويلية	
مدخل النظرية التوافقية	

يمكن إيجازها علىٰ النحو التالي:

٩- ما عناصر عملية الاتصال؟



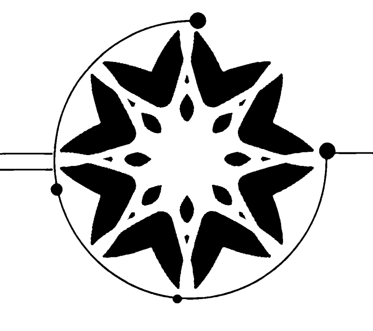


١٠ – معوقات الاتصال تندرج تحت ثلاث عوامل هي:

١١ – بدون وجود معيار للأداء يصعب ممارسة عملية الرقابة، ومن أهم أنواع المعايير المستخدمة في المنظمات الإدارية ما يلي:

١٢ – عملية صناعة القرارات تتضمن مجموعة من المراحل المنهجية وفق تسلسل منطقي؛ وهي:

١٣ – أسباب استخدام المدخل الكمي في صناعة القرارات هي:



الوحدة الثالثة:

وظائف المنظمة

أهداف الوحدة الثالثة

في نهاية الوحدة سيكون القارئ قادرًا على:

١ - أن يدرك القارئ أهمية الموَارد البشرية للمنظمة.

٢ - أن يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية بصورة صحيحة.

٣ - أن يُعرِّف عملية التطوع وفوائدها المختلفة للمنظمة.

٤ - أن يتعلم المبادئ والوظائف الأساس لإدارة المتطوعين.

٥ - أن يفهم مكونات النشاط التسويقي في المنظمة.

٦ - أن يتعلم عملية إدارة التسويق الفعال للمنظمات.

٧ - أن يفهم مصطلح الاستدامة المالية.

٨ - أن يستطيع تحديد مصادر الاستدامة المالية للمنظمة.

٩ - أن يتعرف على دور إدارة العمليات في المنظمة.

١٠ - أن يقيِّم كفاءة المنظمة وفعاليتها.

١١ - أن يمارس الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة المالية.

١٢ - أن يفهم البعد الحقيقي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

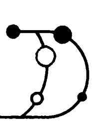
١٣ - أن يستوعب القواعد الاسترشادية لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية.

١٤ - أن يدرك مكونات نظام إدارة نظم المعلومات.

١٥ - أن يجيد التعامل مع تصنيفات نظم المعلومات.

١٦ - أن يقوم بسرد المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

١٧ - أن يعكس أفضل الممارسات الإدارية في مفهوم الجودة الشاملة على المنظمة.



الأسئلة القَبْلية للوحدة الثالثة

١- ما الممارسات والسياسات التي تحتاج إليها المنظمة لممارسة وظائفها؟

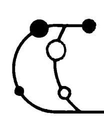
٢- كيف تُحدَّد الكفاءة في المنظمة وعلاقتها بالعدالة؟

٣- ما سمات المتطوع التي تؤهله للنجاح في مهامه؟

٤- هل تعتقد أن التسويق هو الإعلان؟ وأين يقع البيع الشخصي؟

٥- كيف أثرت المراحل التي مر بها الفكر التسويقي في تطور المنظمات؟

٦- كيف يمكن أن تولد المنظمة وتستغل مواردها المالية بكفاءة؟



٧- ما أبرز خصائص إدارة الأوقاف لدىٰ المنظمات؟

٨- ما علاقة مفهوم إدارة العمليات بمفهوم إدارة الإنتاج؟

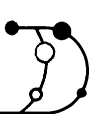
٩- ما الأنشطة الرئيسة لإدارة العمليات؟

١٠- ما الأسباب الأربعة التي تؤدي إلىٰ انخفاض الإنتاجية؟

١١- ما الاستثمارات الطويلة الأجل التي ينبغي للمنظمة أن تستثمر فيها؟

١٢- تحدث عن القرارات الرئيسة المرتبطة بوظيفة المدير المالي؟

١٣- وضِّح كيف وضع الإسلام اللبنات المؤسِّسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟



١٤ – اذكر تطبيقات المسؤولية الاجتماعية التي تشمل المنظمة؟

١٥ – كيف تتعامل الوحدات الوظيفية في المنظمة مع الحجم الهائل من المعلومات والبيانات؟

١٦ – هناك أنواع متعددة من تطبيقات نظم المعلومات، اذكرها؟

١٧ – تكلم عن تطور مفهوم الجودة الشاملة في القرن العشرين؟

١٨ – ما الفوائد التي تنعكس على المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وظائف المنظمة
[١] إدارة الموارد البشرية

شهدت الإدارة المعاصرة تحولًا جذريًّا في الاهتمام بالعاملين في المنظمة؛ ابتداءً بما كان يُعرف بـ(إدارة الأفراد).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أبرز الموارد التي تملكها المنظمات الإدارية الحديثة، ويتأثر أداء المنظمات بشكل كبير بمدى فاعلية قيام الموارد البشرية بمهامها وواجباتها. وقد شهدت الإدارة المعاصرة تحولًا جذريًّا في الاهتمام بالعاملين في المنظمة؛ ابتداءً بما كان يُعرف بـ«إدارة الأفراد» التي كانت تُعنىٰ بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، إلىٰ مفهوم متطور يتسع ليشمل (المورد البشري)، ويهتم بالجوانب السلوكية والاجتماعية والإدارية للعاملين في المنظمة.

ولقد أسهمت عواملُ عدة في هذا التحول الجذري للفكر الإداري نحو إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه العوامل:

١ - **التنافسية والعولمة:** حيث واجهت المنظمات عدة ضغوط لرفع مستوىٰ الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛ نتيجةً للصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري، بالإضافة إلىٰ ازدياد الضغوط التنافسية الداخلية والخارجية علىٰ المنظمات؛ لأنها تستدعي تحسينًا نوعيًّا في منتجاتها وخدماتها وتخفيضًا لتكاليفها.

٢- **القضايا الاجتماعية والقانونية:** واجهت المنظماتُ ازديادَ الاحتياجات الإنسانية، وارتفاع مستويات الدافعية والرغبات، وتنوُّع الموارد البشرية من حيث التركيب الديموغرافي، والتخصصات العلمية والمهنية، بالإضافة إلىٰ التدخلات المستمرة من الحكومات في إصدار الأنظمة والتشريعات لضمان الحماية الكاملة للعاملين.

٣- **التطور الإداري والتكنولوجي:** أدت التطورات في الفكر الإداري وإسهامات العلوم الأخرىٰ -كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد- إلىٰ مزيد من التحسين في إدارة العاملين، كما أوجدت التطوراتُ التكنولوجية المتسارعة بنيةً تحتية لتقديم خدمات متنوعة للموارد البشرية في المنظمات الإدارية الحديثة.

٤- ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلىٰ مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلِف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها علىٰ أكمل وجه؛ وتتضمن: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، ومكافأة الأفراد، وتقويم أدائهم، وتمتد لتشمل: علاقات العمل، واعتبارات السلامة والأمان، والمعاملة العادلة للعاملين[١].

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالبًا ما تنضوي تحت هدفين أساسين هما: الكفاءة والعدالة[٢].

فالكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد في ضوء العلاقة بين مدخلات عملياتها التشغيلية والإنتاجية ومخرجاتها، وتمثل المدخلات جميع الموارد المادية والبشرية

---

(١) ديسلر، جاري.(٢٠١٥). **إدارة الموارد البشرية** (ترجمة محمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ، ص٤٥.

(٢) علاقي، مدني.(٢٠١٥). **إدارة الموارد البشرية**. جدة: خوارزم العلمية، ط٥، ص٧٢.

والتقنية، أما مخرجاتها فهي المنتجات والخدمات المقدمة إلىٰ العملاء والمستفيدين. وتتحقق كفاءة الأداء إذا كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المنظمة علىٰ تحقيق أقصىٰ استخدام لمواردها البشرية؛ فإن هذا يسهم - إلىٰ جانب العناصر الأخرىٰ من المدخلات - في تحقيق الكفاءة المنشودة.

أما في جانب العدالة؛ فإن ذلك يتوقف علىٰ العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، وإذا روعيت العدالة في أمور التوظيف والمكافآت والترقيات؛ أدىٰ ذلك في النهاية إلىٰ تحقيق رضا العاملين. وتستطيع المنظمة أن تحقق العدالة من خلال سياسات واضحة في التوظيف أو التحفيز، وفي كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

وفي إطار هذين الهدفين الأساسين للمنظمات، يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية علىٰ النحو التالي[١]:

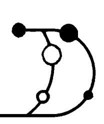
١ - **قوة عمل متجانسة**: ويقوم مفهوم التجانس علىٰ أساس وجود خصائص مشتركة في الموارد البشرية، مثل: المستوىٰ الثقافي والتدريبي، والخلفية البيئية والحضارية، والخلفية السلوكية والاجتماعية.

٢ - **قوة عمل مُنتِجة**: أي أن تكون قادرة علىٰ تحقيق الإنتاجية المطلوبة وَفق المعايير المحددة سلفًا؛ من حيث الكمِّ والنوع، وفي الوقت المحدد.

٣ - **قوة عمل فعالة**: أي أن ما يتم إنجازه إنما يتم بأحسن الطرق، وأقل التكاليف، وأقصر وقت ممكن.

---

(١) المرجع السابق، ص٧٣.



٤- **قوة عمل مستقرة:** إن ازدياد معدل دوران العاملين يؤثر بلا شك في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وكلما أمكن تخفيض معدل دوران العاملين وغيابهم أسهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.

٥- **تنمية العلاقات بين العاملين:** تهدف الموارد البشرية إلىٰ المحافظة علىٰ العلاقات بين العاملين، ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ بينهم، وذلك للحفاظ علىٰ روح الفريق الواحد.

٦- **تنمية قدرات العاملين:** تعمل المنظمات الحديثة في ظل بيئة متغيرة تكنولوجيًّا وثقافيًّا وتنظيميًّا، وهو ما يستدعي تطوير العاملين وتدريبهم بشكل مستمر.

٧- **تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة:** كلما حرصت المنظمة علىٰ إرضاء العاملين، وتحقيق استقراراهم الوظيفي؛ قاد ذلك إلىٰ الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وأسهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية.

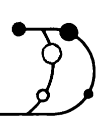
مفهوم العدالة يؤدي الىٰ تحقيق رضا العاملين..

فكِّر في أمور أخرىٰ قد تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي:

وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكننا تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات رئيسة، ويندرج تحت كل مجموعة عددٌ من الواجبات المتعلقة بها، ويلخص الشكلُ أدناه المجموعاتِ الأربع، وأبرز الواجبات في كل مجموعة:

أولًا: تخطيط الموارد البشرية	ثانيًا: تطوير الموارد البشرية	ثالثًا: الأجور والتعويضات	رابعًا: إدارة علاقات الموارد البشرية
تحليل وتوصيف الوظائف. تخطيط الاحتياجات البشرية. الاستقطاب والاختيار والتعيين والتهيئة المبدئية	التدريب. إدارة وتقويم الأداء. إدارة المسار الوظيفي.	تقويم الوظائف. نظام الأجور. نظام الحوافز.	إدارة شؤون الموظفين. إدارة المواهب. الصحة. الأمن والسلامة.



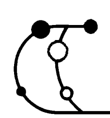
أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بتحليل الوظائف وتوصيفها، وتخطيط الاحتياجات البشرية، وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتهيئة المبدئية.

١- **تحليل الوظائف**: تتكون أي منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شَغْلُها. وتعرَّف عملية تحليل الوظائف بأنها: الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، ونوعية الأفراد الذين يمكن أن يشغلوها. ويقوم مديرو الموارد البشرية -في أثناء تحليلهم للوظائف- بجمع معلومات عن أنشطة العمل، وسلوكيات شاغلي تلك الوظائف، والآلات والمعدات المستخدمة في أثناء العمل، ومعايير الأداء التي يتم علىٰ أساسها تقويم الأداء، والبيئة التي تُمارَس في ضوئها الوظيفة، والمتطلبات البشرية لشاغلي الوظائف من المعارف والمهارات والخبرات المرتبطة بالوظيفة.

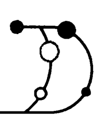
وتستخدم معلومات تحليل الوظائف كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها: عمليات الاستقطاب والاختيار، وتحديد الأجور والمكافآت، وتقويم الأداء، وتصميم وتطوير البرامج التدريبية، وتخطيط الاحتياجات البشرية.

٢- **توصيف الوظائف**: وهو المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، ويتضمن وصفًا كاملًا ومختصرًا للوظيفة، ويشمل مجموعة من العناصر ذات العلاقة بالوظيفة، ومن أبرزها: مسمىٰ الوظيفة، والهدف العام منها، وخطوط الاتصال والإشراف، وقائمة الواجبات والمسؤوليات، والمهارات والخبرات المطلوبة لشَغْل الوظيفة، والظروف المتوقعة في بيئة العمل، ومعايير الأداء، والصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.



ويبين الشكل أدناه مثالًا لبطاقة وصف وظيفي:

مسمى الوظيفة		الرئيس المباشر		رقم البطاقة	
الهدف من الوظيفة					
الواجبات الوظيفية					
التأهيل العلمي والخبرة العملية					
الصلاحيات الممنوحة للوظيفة			المهارات القيادية والفنية للوظيفة		
معايير الأداء الرئيسة للوظيفة					



٣- **تخطيط الاحتياجات البشرية**: وهي عملية متكاملة تهدف إلىٰ التنبؤ باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية كمًّا ونوعًا، في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للوحدات التنظيمية.

> **عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.**

و يُعد تخطيط الاحتياجات البشرية جزءًا مكملًا للخطة الإستراتيجية للمنظمة، وتخضع عمليات التنبؤ بالاحتياجات البشرية إلىٰ عدد من العوامل؛ من أبرزها: طبيعة نشاط المنظمة، ومركزها التنافسي، وحجم النمو السنوي المتوقع في أنشطتها، بالإضافة إلىٰ معدلات دوران العاملين، والقدرات المالية التي تملكها المنظمة لتوظيف الموارد البشرية سواءٌ من داخل المنظمة أو خارجها.

٤ – **الاستقطاب**: وهو البحث عن الأفراد المناسبين، وجذب المتقدمين منهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وتعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولىٰ في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ومن أجل نجاح هذه العملية لا بد للمنظمة من اعتماد مجموعة من القواعد والمبادئ، ومن أبرزها:

أن تكون عملية الاستقطاب مركزية في إدارة متخصصة، وذلك لتسهيل تطبيق الأولويات الإستراتيجية للمنظمة، وتوحيد إستراتيجيات الاستقطاب وأساليبه، ومنع الازدواج في التوظيف الذي قد يحدث بين الوحدات التنظيمية، وبناء فريق داخلي متخصص من خبراء الاستقطاب.

دراسة أوضاع سوق العمل من ناحية: توفر المهارات والخبرات المطلوبة، والظروف الاقتصادية السائدة، ومستوى التنافس بين المنظمات في جذب الكفاءات البشرية، ومستويات الأجور الحالية، وقوانين العمل وأنظمته.

التحليل الذوري لمصادر الاستقطاب، وتحديد المصدر الأكثر نجاحًا في تلبية احتياجات المنظمة. وهناك طريقتان أساسيتان للاستقطاب والبحث عن الكفاءات؛ هما: الاستقطاب الداخلي عن طريق البحث عن الكفاءات البشرية من المنظمة، والاستقطاب الخارجي من سوق العمل.

٥- **الاختيار**: بعد جلب طلبات الوظائف من خلال عملية الاستقطاب؛ يأتي الدور هنا على اختيار الشخص المناسب للوظيفة، من خلال المقارنة بين مواصفات الأفراد المتقدمين وواجبات الوظيفة. ويتم الاختيار عبر عدة مراحل تبدأ من الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسير الذاتية الواردة إلى المنظمة، والتحقق من صحتها، ومطابقتها لشروط التقدم إلى الوظائف الشاغرة، ثم إجراء المقابلات الوظيفية مع المرشحين، وإجراء الاختبارات الوظيفية والسلوكية المختلفة. ومن الأهمية بمكان أن تحرص المنظمات الإدارية على تحقيق عنصرَيِ العدالة والمساواة في إجراءات الاختيار؛ سواءٌ أكان ذلك عن طريق المقابلات أو الاختبارات.

٦- **التعيين**: بعد الانتهاء من خطوات الاختيار وإثبات المتقدم لجدارته؛ يتم عرض ميزات الوظيفة، والمسار الوظيفي، وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين، وعادة ما يحدث تفاوض في هذه المرحلة بين المنظمة والمتقدم للوظيفة على الميزات المادية، أو الواجبات والصلاحيات الوظيفية. وبعد الاتفاق على مجمل العرض الوظيفي يتم تقديم خطاب للمرشح يشمل مجموعة من العناصر،

ومن أبرزها: اسم الوظيفة، وموقعها الجغرافي، والراتب الأساس، والميزات المادية الأخرىٰ، وتاريخ بدء العمل.

٧- **التهيئة المبدئية:** ويطلق عليها مصطلح «التعريف بالمنظمة»، وتهدف إلىٰ تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولىٰ من تسلم العمل. وتقوم فيها إدارة الموارد البشرية بالترحيب بالموظفين الجدد، وتعريفهم بأهداف المنظمة، وفلسفتها، وتاريخ نشأتها وتطورها، وهياكلها التنظيمية، وشرح منتجاتها وخدماتها، والتعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة، والتعريف بالمديرين والرؤساء والزملاء، والقيام بجولة تعريفية علىٰ جميع مرافق المنظمة.

ساعد مدير الموارد البشرية في جمع معلومات عن أنشطة العمل.

اذكر له جملة من المصادر التي توفر له المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف.

نموذج نبوي في الاختيار (المقابلة الشخصية):

إن القاعدة الأولىٰ المعمولَ بها في الإدارة الإسلامية في شغل الوظائف هي الاختبار (عمليًّا أو شفويًّا)

ومن أشهر الحالات التي يمكن الإشارة إليها[١] كمثال هي: عندما أراد رسول الله ﷺ أن يبعث معاذ بن جبل رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ إلىٰ اليمن، فقد عقد له مقابلة شخصية كانت كالاختبار قائلًا له:

- كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟
- قال: أقضي بكتاب الله!
- قال: فإن لم تجد؟
- قال: فبسنة رسول الله!
- قال: فإن لم تجده في سنة رسول الله ولا في كتاب الله؟
- قال: أجتهد رأيي ولا آلو (لا أقصر).
- فضرب رسول الله ﷺ علىٰ صدره وقال: الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله ﷺ لما يرضي رسول الله.

تمرين:
تفكر في القصة الماضية، واستنبط سبب ارتياح المصطفى ﷺ.

(١) الأشعري، أحمد بن داود. (١٤٢١). **مقدمة في الإدارة الإسلامية**. جدة. ط١، ص٢١

ثانيًا: تطوير الموارد البشرية:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بالتدريب والتطوير، وإدارة الأداء وتقويمه، وتخطيط المسار الوظيفي وإدارته.

١ - **التدريب**: بعد الانتهاء من عملية التوجيه والتهيئة المبدئية، لا بد أن تبدأ عملية التدريب. ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح[(١)]. ويتكون نظام التدريب الفعال من خمس مراحل رئيسة، وهي:

أ. **تحليل الاحتياجات التدريبية**: ويهدف إلى تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للفرد، ومستوى الأداء المستهدف بلوغه. وتسهم هذه المرحلة في ترشيد صناعة القرارات التدريبية، وبناء المواد التدريبية بدقة، وبأسلوب علمي مبني على الاحتياج الفعلي للعاملين، وجوانب القصور في الأداء.

ب. **تحديد أهداف التدريب**: قبل البدء في تنفيذ أي برنامج تدريبي يجب علينا إعداد قائمة أهداف التدريب في مجالات المعرفة والمهارات والسلوك، وينبثق عن كل هدف من الأهداف التدريبية العامة عددٌ من الأهداف الفرعية المحددة والقابلة للقياس والتقويم. ويجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بموضوع البرنامج التدريبي، وقابلة للتنفيذ وملبية لاحتياجات المتدربين.

---

(١) ديسلر، جاري.(٢٠١٥). **إدارة الموارد البشرية** (ترجمة محمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ، ص ٣٨٨.

ج. **تحديد أساليب التدريب:** وتتضمن هذه المرحلة تهيئة البيئة المناسبة للتدريب، وتصميم المواد التدريبية، وتحديد طرق التدريب المناسبة، ووضع الخطة التنفيذية لعملية التدريب.

د. **تنفيذ البرامج التدريبية:** بعد أن يتم إعلام الموظفين الذين سيشاركون في البرنامج التدريبي، ومنحهم الوقت الكافي لجدولة أعمالهم، واستكمال أي متطلبات قبل بدء البرنامج التدريبي؛ يُنفَّذُ التدريب الفعلي للموظفين المستهدفين.

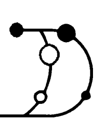
هـ. **تقويم برنامج التدريب:** وذلك للتحقق من أن التدريب قد حقق الغرض منه؛ والتدريبُ الفعال هو المبني علىٰ قياس التغيير الفعلي الذي حدث للمتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

٢- **إدارة الأداء وتقويمه:** وهي العملية التي تهدف إلىٰ تخطيط الأداء الفردي والجماعي وتنظيمه وتوجيهه، ووضع معايير واضحة ومقاييس مقبولة تهدف إلىٰ تحسين وتطوير أداء جميع العاملين بالمنظمة، وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتتكون عملية إدارة الأداء من المراحل الأساس الآتية:

أ. **تخطيط الأداء:** ويتم في هذه المرحلة تحديد واجبات العمل ومسؤولياته، وتحديد الجدارات والكفاءات المطلوبة للوظيفة. ويتم أيضًا في هذه المرحلة إبلاغ العاملين بهذه التوقعات، والتحقق من فهم العاملين وإدراكهم لذلك.

ب. **المتابعة والتوجيه:** إذ يقوم المدير بملاحظة أداء العاملين ومراجعته، وتذليل الصعوبات التي قد تجابههم، وتقديم التوجيه المناسب من خلال الأدوات المناسبة مثل: التحفيز، وبناء الثقة، وحل المشكلات، والتدريب.



ج. **مراجعة الأداء وتحسينه:** يقوم كلٌّ من المدير والمرؤوس بالتحقق من تحقيق الأهداف المتفق عليها، ومناقشة جوانب القوة والضعف في الأداء، والاتفاق علىٰ أهدافٍ وخطة للتحسين المستقبلي.

د. **مكافأة الأداء:** وينبغي أن تكون مكافأة الأداء متطابقة مع إنجازات العاملين، وأن تتم في موعدها المحدد، وأن تكون معلنة عندما يتطلب الأمر ذلك. وتتفاوت مكافآت الأداء من المكافأة المادية أو المعنوية أو الترقية في المرتبة وغيرها.

٣- **إدارة المسار الوظيفي:** ويقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يترقىٰ الفرد في درجاتها طَوالَ حياته الوظيفية، ويُعد تخطيط المسار الوظيفي عملية مدروسة؛ من خلالها يصبح الفرد علىٰ دراية بمهاراته الشخصية واهتماماته ودوافعه، ويحدد أهدافه الوظيفية، ويضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

ونجاح عملية إدارة المسار الوظيفي يتطلب جهودًا متضافرة من قِبَل الموظف والرئيس المباشر والمنظمة في آن واحد؛ حيث يكتشف الموظف قدراته ويسعىٰ إلىٰ تنمية مهاراته، ويقدمُ الرئيس المباشر التغذية الراجعة، ويشارك في وضع خطة المسار الوظيفي، وتقوم المنظمة بتوفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم فرص التطور المهني والوظيفي.

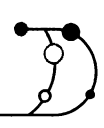
ويحدد الباحثون في مجال الموارد البشرية أربعَ مراحلَ رئيسةٍ يمر بها الموظف في أثناء رحلة المسار الوظيفي علىٰ النحو التالي:

أ. **مرحلة التأسيس:** وهي المرحلة الأولىٰ من الوظيفة؛ حيث يحرص فيها الموظف علىٰ اكتساب المعرفة والمهارة في مجال عمله، ويبحث فيها عن الأمن الوظيفي.

ب. **مرحلة التقدم**: ويعتمد فيها الموظف علىٰ ذاته في تطوير عمله وتحسين مهاراته، ويبحث فيها عن الإنجاز والاستقلالية.

ج. **مرحلة حفظ المكاسب**: حيث يبدأ بتكوين جيل ثانٍ من المساعدين، ويبحث فيها الموظف عن احترام الآخرين له وتقديره.

د. **مرحلة الانسحاب**: وهي المرحلة الأخيرة من عمره الوظيفي؛ حيث يشارك فيها الآخرين تجارِبَه، ويبدأ بأداء أدوار خارج مكان عمله، ويهتم فيها بتأكيد ذاته.



ثالثًا: الأجور والتعويضات:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بتقويم الوظائف، ووضع نظام للأجور والبدلات، ونظام الحوافز المادية والمعنوية.

١- **تقويم الوظائف**: ويهدف إلىٰ تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة؛ من خلال مقارنة كل وظيفة بباقي وظائف المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من العوامل مثل: مستوىٰ المهارة، والخبرة، والجهد الفكري، والجهد البدني، والمسؤوليات، وظروف العمل.

تساعد عملية تقويم الوظائف في تحديد الأجر العادل لكل وظيفة

وتساعد عملية تقويم الوظائف في تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، وإعداد قائمة الأجور بناءً علىٰ الأهمية النسبية لكل وظيفة، وتلافي شكاوىٰ العاملين التي قد تنشأ في حالة تصميم الأجور بطريقة غير علمية. وتسهم عملية تقويم الوظائف في الربط بين الوظائف وتحديد العلاقات بينها، وتعمل علىٰ رسم مسار الترقية الوظيفية للعاملين.

٢- **نظام الأجور**: يُعرَّف الأجر بأنه: التعويض الذي يحصل عليه الموظف مقابلَ الجهد الذي يبذله في العمل. وقد يكون الأجر علىٰ شكل مدفوعات مالية مباشرة؛ مثل: الرواتب والحوافز المادية والعمولات، وقد يكون علىٰ شكل مدفوعات مالية غير مباشرة؛ مثل: التأمينات والإجازات المدفوعة الأجر. ويتأثر نظام الأجور بمجموعة من العوامل ، ومن أبرزها:

أ. **العوامل التنظيمية**: تُحدد الأجور علىٰ أساس الواجبات والمسؤوليات الوظيفية؛ دون النظر إلىٰ الشخص القائم بالوظيفة.

ب. **العوامل التنافسية**: يتأثر هيكل الأجور بمعدلات الأجور السائدة في القطاع الذي تعمل به المنظمة أو في المنطقة الجغرافية المحيطة بها، ووضعُ نظام أجور جذاب يسهم في استقطاب الكفاءات المتميزة للمنظمة.

ج. **العوامل الاقتصادية**: تؤثر تكاليف المعيشة السائدة، ومعدلات التضخم السنوية؛ في وضع نظم للأجور تتناسب مع احتياجات العاملين المادية.

د. **العوامل القانونية**: تضع بعض التشريعات الحكومية حدودًا دنيا أو عليا للأجور، وذلك لاعتبارات إنسانية أو اقتصادية.

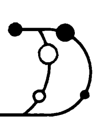
هـ. **القدرات المالية للمنظمة**: فالمنظمات ذات القدرات المالية الكبيرة عادة ما تكون قادرةً علىٰ دفع أجور أعلىٰ من غيرها.

٣- **نظام الحوافز**: يُعبَّر عن الرغبات والاحتياجات عادة بالمحفزات، وهي التي تقود الفرد وتدفعه إلىٰ اتخاذ سلوك أو تصرف معين. وفي مجال العمل فإن الحوافز والمحفزات قد تشمل بالنسبة للموظف: راتبًا أعلىٰ، أو منافع مادية واجتماعية، أو لقبًا وظيفيًّا مرموقًا، أو احترامًا وتقديرًا من الرئيس والمرؤوسين والزملاء[١].

ويوجد العديد من نظم التحفيز في المنظمات، ومن أمثلتها: العمولات البيعية، والمشاركة بنسبة من الأرباح السنوية، والقروض المالية الحسنة، والحصول علىٰ أسهم مجانية في المنظمة، والعلاوات السنوية، وغيرها. ويُنصح عند وضع نظام الحوافز بالأخذ بمجموعة من القواعد الإرشادية، من أهمها ما يلي:

---

(١) علاقي، مدني.(٢٠١٥). **إدارة الموارد البشرية**. جدة: خوارزم العلمية، ط٥، ص٥٢٧.



أ. أن تكون مخرجات العمل واضحة، وقابلة للقياس.

ب. سهولة قياس المخرجات، وربطها بالفرد أو مجموعة العمل.

ج. أن يؤدي نظام الحوافز إلىٰ زيادة فعلية في معدلات الإنتاجية.

د. أن يكون هناك فهم كامل، وتأييد من قبل العاملين لنظام الحوافز.

رابعًا: علاقات الموارد البشرية:

وتهتم هذه المجموعة بالواجبات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين، وإدارة المواهب، وجوانب الصحة والأمن والسلامة.

١ - **إدارة شؤون الموظفين**: وتهتم هذه الوحدة بالقيام بالإجراءات الإدارية ذات العلاقة بإدارة الحركة الوظيفية، وإدارة إنهاء الخدمة، وإدارة التقاعد.

الوظيفة الأولىٰ: إدارة الحركة الوظيفية، وتشمل ما يلي:

الترقية: وتنطوي علىٰ تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية والسلطة، وزيادة في الأجر والامتيازات المادية والمعنوية.

الجمود الوظيفي: وهو البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلىٰ مكان أفضل.

التنزيل الوظيفي: وهو تخفيض مرتبة الموظف أو راتبه أو أي امتيازات وظيفية أخرىٰ، أو نقله إلىٰ وظيفة ذات مسؤوليات أقل.

التنقلات الوظيفية: وهو تكليف الموظف بعمل آخر في مستوىٰ أفقي، وبالراتب نفسه والمرتبة نفسها، أو التنقل من فرع إلىٰ آخر.

الاستغناء المؤقت عن الخدمة: ويعني تنحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم، ثم استعادتهم للخدمة لاحقًا، وذلك لأسباب إدارية أو اقتصادية.

الوظيفة الثانية: إدارة عملية إنهاء الخدمة.

وعادة ما تنشأ عملية إنهاء الخدمة إما عن استقالة يقدمها الموظف، أو الاتفاق المشترك بين العامل وصاحب العمل علىٰ الاستقالة مقابل تعويض، أو لأسباب ذات علاقة بضعف الأداء، أو لأسباب سلوكية ومهنية.

ويَلزم إدارةَ الموارد البشرية اتباعُ الإجراءات النظامية والقانونية عند إدارتها لعملية إنهاء الخدمة. كما يقوم مديرو الموارد البشرية بإجراء مقابلات إنهاء الخدمة؛ التي تهدف إلىٰ سماع رأي الموظف عن المنظمة، وشرح أسباب إنهاء الخدمة إذا كان لأمور ذات علاقة بالأداء، ومناقشة جميع الحقوق المالية والمعنوية المترتبة علىٰ قرار إنهاء الخدمة.

الوظيفة الثالثة: إدارة عملية التقاعد.

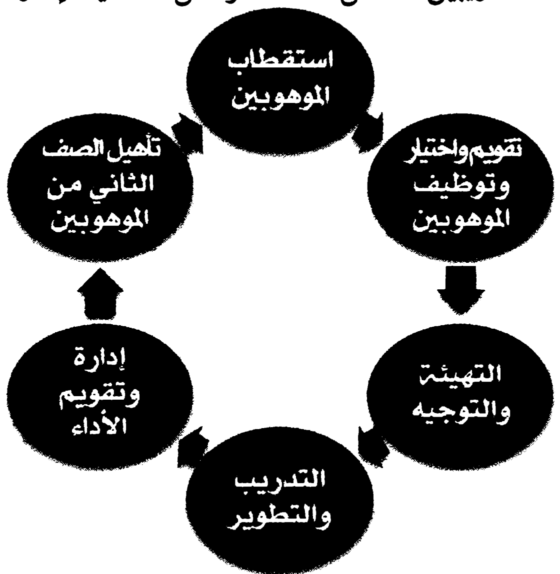
وهو التوقف عن الخدمة في المنظمة بعد الوصول إلىٰ سن التقاعد القانوني، وتقوم إدارة الموارد البشرية بواجبها تجاه طالبي التقاعد؛ من خلال تقديم المساعدة النفسية، والاستشارات الاقتصادية، واستمرار الرعاية الصحية، وتكريمهم، واستمرار التواصل الإنساني معهم.

٢- **إدارة المواهب:** الموهبة هي قدرة بشرية طبيعية ذات قيمة متميزة. وهناك مؤشرات واضحة تساعد في اكتشاف الموهبة، ومنها: القدرات العقلية، والدافعية، والابتكارية، والقدرة علىٰ حل المشكلات، والمهارات القيادية، والقدرة علىٰ الإنجاز، والطلاقة اللغوية، وغيرها من المؤشرات.

ويُعرَّف مفهوم «إدارة المواهب»: بأنه عملية متكاملة تشمل استقطابَ الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم، ضمن خطط واضحة تسعىٰ لتحقيق أهداف المنظمة[١].

وتختلف إدارة المواهب عن نظم إدارة الموارد البشرية التقليدية في مجالات تنمية قدرات العاملين، التي تتضمن تنمية وتطوير الجدارات الوظيفية في المنظمة، والاهتمام بتطوير الإمكانات الذاتية والكامنة للعاملين في مجالات التعلم والتفكير والاتصال والتقويم والعمل المخطط، وغيرها من الجدارات المتقدمة.

وتعتبر إدارةُ المواهب عمليةً شمولية ومستمرة؛ تبدأ من عملية الاستقطاب، ثم الاختيار والتوظيف، ومرورًا بالتدريب وإدارة الأداء، وانتهاءً بإعداد الصف الثاني من الموهوبين في المنظمة، ويبين الشكل أدناه المراحل العملية لإدارة المواهب:



---

(١) صيام، عزيزة.(٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطىٰ والعليا (بحث ماجستير). غزة: الباحثة، ص٣٠.

٣- **الصحة**: تقوم المنظمات الإدارية بتقديم أنواع متعددة من البرامج الصحية التي تهدف إلىٰ بناء موارد بشرية صحية وسليمة وقادرة علىٰ العطاء، وتهتم هذه البرامج بالجوانب العلاجية الطارئة، والأمراض المهنية الناشئة عن تعرض العاملين لظروف عملية معينة، والأمراض النفسية الناشئة عن الإجهاد والتوتر وضغوط العمل. ولا تقتصر هذه البرامج علىٰ العاملين في المنظمة؛ بل تمتد لتشمل الأزواج والأبناء، وهذا يساعد علىٰ تحقيق الاستقرار الأسري، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وتحقيق رضا العاملين وذويهم.

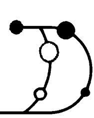
٤- **الأمن والسلامة**: تسعىٰ المنظمات إلىٰ بناء بيئة عمل آمنة تحمي العاملين من احتمالات الإصابة في العمل، أو التعرضِ لأمراض مرتبطة بالعمل، وتمتد لتشمل الحماية في المناطق المحيطة بالعمل.

وتنبثق برامج الأمن والسلامة في المنظمات من عدة أسباب، **ومن أهمها ما يلي**(١):

- **الأسباب الأخلاقية**: حيث تنظر المنظمات إلىٰ الفرد العامل كإنسان يجب الاهتمام به، والحرص علىٰ سلامته، وحمايته من الأخطار التي قد يتعرض لها أثناء العمل.
- **الأسباب النظامية**: تُلزِم التشريعاتُ القانونية والحكومية المنظماتِ بتوفير أساليب الحماية والسلامة للعاملين من أخطار العمل، ويترتب علىٰ الحوادث الناشئة في بيئة العمل تعويضاتٌ تُلزَم بها المنظمات، وقد يُلزَم بها الرئيس المباشر إذا نشأت الحوادث عن إهمال متعمد، أو عدم حرص علىٰ توفير برامج الأمن والسلامة.

---

(١) علاقي، مدني.(٢٠١٥). **إدارة الموارد البشرية**. جدة: خوارزم العلمية، ط٥، ص٦٠٣.



- **الأسباب الاقتصادية**: تتسبب حوادث الأمن والسلامة في خسائر مباشرة على المنظمات والعاملين؛ وتتمثل في نفقات العلاج، ونفقات الوقت الضائع، والخسائر التي قد تحدث في المخزون والمواد الأولية والمعدات، والغرامات الحكومية المترتبة على الحوادث المهنية، بالإضافة إلى التأثيرات السلبية في سمعة ومكانة المنظمة.

ما الإجراءات التي يمكن أن تتبعها المنظمة في حال وجود خلل في نظام السلامة لديها، وكيف يمكنها أن تكتشف ذلك؟

الموارد البشرية في شريحة:

إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالجوانب السلوكية والاجتماعية

وظائف إدارة الموارد البشرية

التهيئة

توصيف الوظائف

الاستقطاب

تطوير الموارد البشرية

إدارة وتقويم الأداء

نظام الأجور

إدارة علاقات الموارد البشرية

الأمن والسلامة

إدارة المواهب

[٢] إدارة المتطوعين

مفهوم التطوع:

يمثل المتطوعون صنفًا فريدًا من الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية، والمنظمات الحكومية. ونظرًا لتنامي ثقافة التطوع، والزيادة المطردة في أعداد وأدوار المنظمات والفرق التطوعية؛ فقد خُصِصت وحدة مستقلة للحديث عن إدارة المتطوعين.

ويُعرَّف التطوع بأنه: (العمل الذي يستفيد منه المجتمع حينما يقوم به الفرد بمطلق حريته دون عائد نقدي)[(١)].

التطوع: العمل الذي يستفيد منه المجتمع حينما يقوم به الفرد بمطلق حريته دون عائد نقدي.

ويحتوي تعريف التطوع على العناصر الأساس التالية:

يستفيد منه المجتمع: فهو عملٌ متجِهٌ لخدمة المجتمع، وهذا يساعدنا على التمييز بين الأفعال التي تفيد المجتمع بشكل عام، وتلك الضارة وغير المنتجة، أو الأعمال القائمة على أساس معلومات مغلوطة.

---

(١) نوبل، جوي؛ وروجرز، لويز؛ وفرير، آندي.(١٤٣١). **الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي** (ترجمة مركز بناء الطاقات). جدة: مركز بناء الطاقات، ص٢٣.

يقوم به الفرد بمطلق حريته: فالتطوع هو عمل اختياري، والمتطوع هو من يختار أن يمارس عملية التطوع، وإذا انتفىٰ الاختيار انتفىٰ التطوع. والتطوع صادر عن رغبة الفرد، ولا يمكن أن يفرض عليه فرضًا، سواءٌ من المنظمات أو الدولة أو أي كيان آخر، كما أنه يجب أن يراعي ميول الأفراد واستعداداتهم ومواهبهم وقدراتهم، وكذلك أن يراعي وقتهم الذي هو حياتهم.

يتم دون عائد نقدي: وهو الأساس الثالث للتطوع، فالمتطوع يقوم بالتطوع دون انتظار عائد مادي أو معنوي، أو طلب منافع ومآرب أو أرباح شخصية.

سمات المتطوع:

إن نجاح عملية التطوع يقوم علىٰ أساس جوهري في اختيار المتطوع الذي يُشترط فيه التالي[1]:

١ - **أن يكون مؤهلًا:** علىٰ المتطوع أن يكون مؤهلًا لأداء العمل الموكل إليه، والأهليةُ منوطة بعملية ملاءمةِ قدرات المتطوع لفرصِ التطوع المناسبة.

٢ - **أن يكون متوفرًا:** علىٰ المتطوع أن يكون متوفرًا لإنجاز فرصة التطوع الممنوحة له، وحتىٰ يكون متوفرًا يجب أن يتوفر لديه الوقت، وأن يكون قادرًا علىٰ التوجه إلىٰ مكان التطوع.

٣ - **أن يكون موثوقًا به:** علىٰ المتطوع أن يكون موثوقًا به، أي أن يحترم التزاماته. ومن أهمها الالتزامات الأخلاقية والقانونية.

٤ - **أن يكون ملتزمًا:** لأن المتطوعين ليس لهم تعويضات مادية، أو لا يوجد التزام قانوني وظيفي؛ فإنهم غالبًا ما يشعرون بالرغبة في التطوع عندما لا يكون لديهم

---

(١) الحزيم، يوسف.(٢٠١٢). **قوة التطوع وتطبيقاته السعودية**. الرياض: المؤلف، ط٣، ص١١٣.

عمل آخر يملؤون به وقتهم. والمتطوع الملتزم صبور يؤدي العهود، ويلتزم بإنجاز المهام بدقة.

٥- **أن يكون متعاونًا:** علىٰ المتطوع أن يتعاون مع إدارة التطوع؛ فيستجيب للتوجيهات والتعليمات، وأن يعمل بروح الفريق مع زملائه المتطوعين.

٦- **أن يكون قادرًا علىٰ الاتصال الفعال:** فعليه أن يكون قادرًا علىٰ التعبير عن أفكاره بحرية وصراحة، وأن يكون قادرًا علىٰ الاستماع الجيد، وعليه الابتعاد عن الحدة في النقاش، أو التسرع في إصدار الأحكام، أو القفز إلىٰ الاستنتاجات، أو تقديم النصيحة قبل أن يطلبها الآخرون.

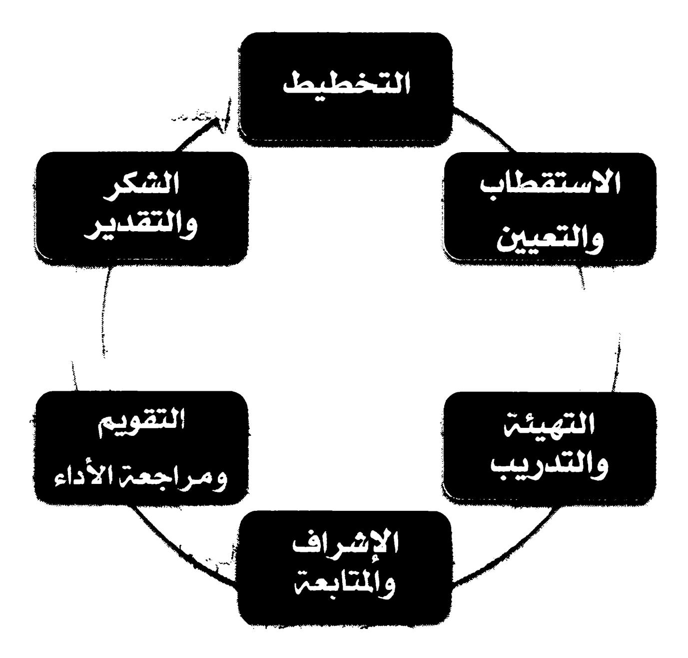
٧- **أن يكون مبادرًا:** علىٰ المتطوع أن يطرح أفكاره الابتكارية دون توجس أو خوف، أو خجل من الآخرين، ويسعىٰ للتصريح بها متىٰ كان ذلك ممكنًا دون انتظار.

٨- **أن يكون مرتبًا:** علىٰ المتطوع أن يكون منظمًا في تنفيذ المهام؛ محترمًا مبدأ التخصص وتقسيم الأعمال، وأن يكون ملتزمًا بدليل الإرشادات والجداول الزمنية المحددة.

من خلال سمات المتطوع السابقة، في اعتقادك الشخصي: كم الحد الأدنىٰ من الصفات الواجب توافرها في متطوعي اليوم؟ وما تلك الصفات؟

إدارة المتطوعين:

يتطلب نجاح إدارة المتطوعين في المنظمات الإدارية تطبيق المبادئ والوظائف الإدارية الأساس، وتمر عملية إدارة المتطوعين بالمراحل الأساس التالية الموضحة في الشكل أدناه[١]:

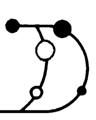


مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة نقوم بإعداد خطة موضوعية وقابلة للتنفيذ لإدارة المتطوعين، وإشراكهم في البرامج التطوعية بالمنظمة، وتشمل هذه المرحلةُ تحديدَ مسار عمل المتطوعين، وقائمة الإنجازات المتوقعة، وبيان الموارد والاحتياجات المطلوبة لإنجاز البرامج التطوعية.

---

(١) http://www.benaacenter.com/index_ar.php?op=article&id=47.



مرحلة الاستقطاب والتعيين:

في مرحلة الاستقطاب نبني الرسالة التي يلزمنا إيصالها إلى المجتمع للفت انتباهه، كما نحدد الوسائل المناسبة للوصول إلى المتطوعين المحتملين، وكيفية جذبهم للمشاركة في الأعمال التطوعية لدى المنظمة. وعند مرحلة اختيار المتطوعين وتعيينهم؛ نقوم بمقارنة احتياجات المنظمة ومطابقتها مع قدرات ورغبات المتطوعين، وذلك يعزز من احتمالية استمرار المتطوع ومشاركته لأطول فترة زمنية ممكنة، ويساعد المنظمة على الاستفادة من أفضل ما لدى المتطوعين من مهارات وخبرات متراكمة.

مرحلة التهيئة والتدريب:

التهيئة هي المرحلة التي تجعل المتطوعين يشعرون بأنهم موضع ترحيب داخل المنظمة. والتهيئة الجيدة تساعد على دمج المتطوعين في أعمال المنظمة ومع الفرق التطوعية الأخرى، وتقوم التهيئة كذلك بالتعريف بالأدوار المتوقعة من كل متطوعي المهمات التي يجب عليهم القيام بها، وتسهم في شرح الصورة الكاملة للمنظمة، ودور المتطوعين في تحقيق رسالة المنظمة نحو المجتمع.

ويضمن التدريب اكتساب المتطوعين المهاراتِ والمعارف اللازمة لأداء أدوارهم التطوعية، وعند تطويرنا لإستراتيجية التدريب نضع مجموعة من التساؤلات:

- ما المعارف والمهارات اللازم تعلمها وإتقانها؟
- ما طرق التدريب المناسبة للمتطوعين؟
- ما مقدار الفترة الزمنية والاحتياجات المادية اللازمة للتدريب؟
- ما نوع المدربين والموجهين الذين نحتاج إليهم لتقديم برامج تدريب المتطوعين؟

مرحلة الإشراف والمتابعة:

- يساعد الإشراف الفعال على دعم وتوجيه المتطوعين، وتطوير أدائهم لتحقيق المستهدفات من البرامج التطوعية الجاري تنفيذُها في المنظمة. وعند اختيارنا لمدير البرامج التطوعية يجب أن يكون أحدَ العاملين في الوظائف الإشرافية داخل المنظمة، ومن أبرز صفات مدير البرامج التطوعية:
- أن يكون لديه التزام وتوجه نحو العمل التطوعي.
- أن يكون لديه خلفية وفهم جيد عن العمل التطوعي والمتطوعين.
- أن يملِك خبرة عملية في وظائفَ إشرافيةٍ، مع قابلية للتعلم والتطور.
- أن يملك مهارات اتصال متميزة.
- أن يكون لديه الخبرة في كيفية بناء فرق العمل التطوعية.
- أن يكون لديه القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمتطوعين.
- أن يكون لديه حد أدنى من مهارات التفكير الإبداعي.
- أن يكون لديه القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، المرتبطة بأداء المتطوعين.

مرحلة التقويم ومراجعة الأداء:

تقويم الأداء ومراجعته فرصة لوضع الأهداف والغايات المستقبلية للمنظمة وللمتطوعين، وأداة جيدة للاستفادة من التغذية الراجعة الواردة من المتطوعين والمستفيدين على حدٍّ سواء، وتعتبر عاملًا محفزًا في استبقاء المتطوعين وإبقاء التواصل مستمرًّا معهم بعد انتهاء البرامج التطوعية. وينبغي أن توفر عملية التقويم فرصة

للمتطوعين للتعبير عن ردود أفعالهم، وسماع مقترحاتهم التطويرية للمنظمة ولبرامجها التطوعية.

مرحلة الشكر والتقدير:

الاعتراف بجهود المتطوعين ودورهم الإيجابي في نجاح البرامج التطوعية للمنظمة عاملٌ رئيس في استبقاء المتطوعين والمحافظة عليهم لفترات زمنية طويلة. ويلزمنا تقديم «الشكر والتقدير» بشكل منتظم إلىٰ المتطوعين، وتحويله إلىٰ ثقافة وممارسة أصيلة لدىٰ مديريْ البرامج والفرق التطوعية. ومن الأفكار الجيدة في شكر وتقدير المتطوعين:

- المشاركة في مناسبات المتطوعين الشخصية، وشكرهم علىٰ جهودهم وخدماتهم التي قدموها في العمل التطوعي.
- تقديم الجوائز والشهادات التقديرية، حيث تبقىٰ راسخة في ذاكرتهم عن البرنامج التطوعي الذي شاركوا فيه.
- منح المتطوع «مسمًّىٰ وظيفيًّا» وكتابة اسمه ووظيفته علىٰ بطاقة أو ميدالية خاصة، بها شعار المنظمة التطوعية.
- إقامة مناسبات خاصة تهدف إلىٰ شكر وتكريم المتطوعين، وتخصيص يوم احتفالي خاص بالمتطوعين لإظهار دورهم المركزي في نجاح البرامج التطوعية.
- تخصيص موقع في المنظمة لإبراز صور البرامج والفعاليات التي شارك بها المتطوعون، ووضع صور خاصة لأبرز المتطوعين الذين أسهموا بأوقاتهم وقدموا جهودًا نوعية خلال فترات زمنية سابقة.

- التنسيق مع وسائل الإعلام وكتاب الصحف البارزين، من أجل الكتابة الصحفية وتقديم مقالات إخبارية مؤثرة عن قصة نجاح أو دور فاعل لأحد المتطوعين البارزين في البرامج التطوعية.
- تقديم الشكر إلىٰ المتطوعين من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وتقديم قصص مصورة عن المتطوعين وجهودهم وإبرازها في المطبوعات الدورية الخاصة بالمنظمة.

اقترح مخططًا ورسمًا يناسب عملية إدارة المتطوعين في المنظمة التي تعمل بها؟

إدارة المتطوعين في شريحة:

مفهوم التطوع

يقوم به الفرد بمطلق حريته

سمات التطوع

التوفر

الاتصال

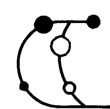
صفة التعاون

الالتزام

إدارة المتطوعين

الاستقطاب والتعيين

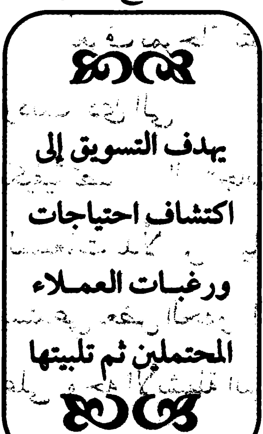
الإشراف والمتابعة



[٣] إدارة التسويق

مفهوم التسويق:

يُعد النشاط التسويقي أحد أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، ولقد عَرَّفته «الجمعية الأمريكية للتسويق» بأنَّه: النشاط المتعلق بابتكار وتوصيل وتقديم وتبادل المنتجات التي تفيد المؤسسة وعملاءها وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل[١].



ويوضح هذا التعريف أن التسويق يتجاوز الإعلان أو البيع الشخصي، ويؤكد ضرورة تقديم المنافع الحقيقية في عروض السلع والخدمات والأفكار التي يتم تسويقها إلىٰ العملاء، كما يجب أن يعود بالنفع علىٰ كلٍّ من المنظمة التي تمارس التسويق، وأصحاب المصلحة المتأثرين (مثل: العملاء والموظفين والموردين والمساهمين)، والمجتمع ككل.

ويهدف التسويق إلىٰ اكتشاف احتياجات العملاء المحتملين ورغباتهم ثم تلبيتها، ويُعَدُّ العامل الرئيس لتحقيق هذين الهدفين هو فكرة التبادل، التي تعد جوهر عملية التسويق، وتتمثل في مبادلة أشياء ذات قيمة بين المشتري والبائع بحيث يستفيد كل منهما بعد عملية التبادل التجاري.

---

(١) كارين، روجر؛ وهارتلي، ستيفن؛ ورديليوس، ويليام.(٢٠١٥). التسويق (ترجمة جامعة قطر). نيويورك: ماكروهيل، ص٥.

ولقد مرَّ الفكر التسويقي بالعديد من المراحل منذ بداية الثورة الصناعية وحتىٰ الآن، ويمكننا أن نحدد أربع مراحل رئيسة لهذا التطور علىٰ النحو التالي[1]:

مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق:

وهي مرحلة بداية الإنتاج الصناعي، وارتفاع الطلب بشكل فائق عن العرض، ولم يكن هناك في حينها أي اهتمام يذكر بالأنشطة التسويقية، وكان الاهتمام يتركز علىٰ رجال الإنتاج والعاملين الفنيين؛ لذا عُرفت هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه بالإنتاج، وكان التسويق جزءًا من إدارة الإنتاج.

مرحلة المفهوم البيعي للتسويق:

وتُعرف بمرحلة التوجيه بالبيع، وفي هذه المرحلة ازداد حجم الإنتاج بشكل كبير؛ وذلك أدىٰ إلىٰ وجود فائض في العرض علىٰ الطلب، وأسهم ذلك في اهتمام المنتجين بكيفية تصريف المنتجات، والتركيز علىٰ وظيفة البيع، وأصبح معيار النجاح هو حجم المبيعات بدلًا من معيار حجم الإنتاج الذي ساد في المرحلة السابقة، وأصبح الأمر يستدعي بعض الجهود الترويجية، وزاد الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف علىٰ أوجه الأنشطة البيعية، والعناية بفنون البيع وأساليب التفاوض.

مرحلة المفهوم الحديث للتسويق:

مع الاستمرار في زيادة المعروض من السلع والخدمات، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، وارتفاع ثقافة العملاء؛ كل هذه العوامل أسهمت في أن تتوجه أنظار المنتجين إلىٰ معرفة رغبات المستهلكين واحتياجاتهم لتقديم المنتجات والخدمات التي تتوافق

---

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرىٰ.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص٣١٩.

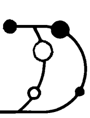
مع طلبهم وتحقق رضاهم. ويمكننا اعتبار هذه المرحلة البداية الحقيقية لظهور التسويق بصورته الحديثة، وأصبح هناك إدارة مستقلة للتسويق تتبع المدير العام للمنظمة، وتتولى إدارةُ التسويق مسؤولية أداء جميع الأنشطة التسويقية في المنظمة.

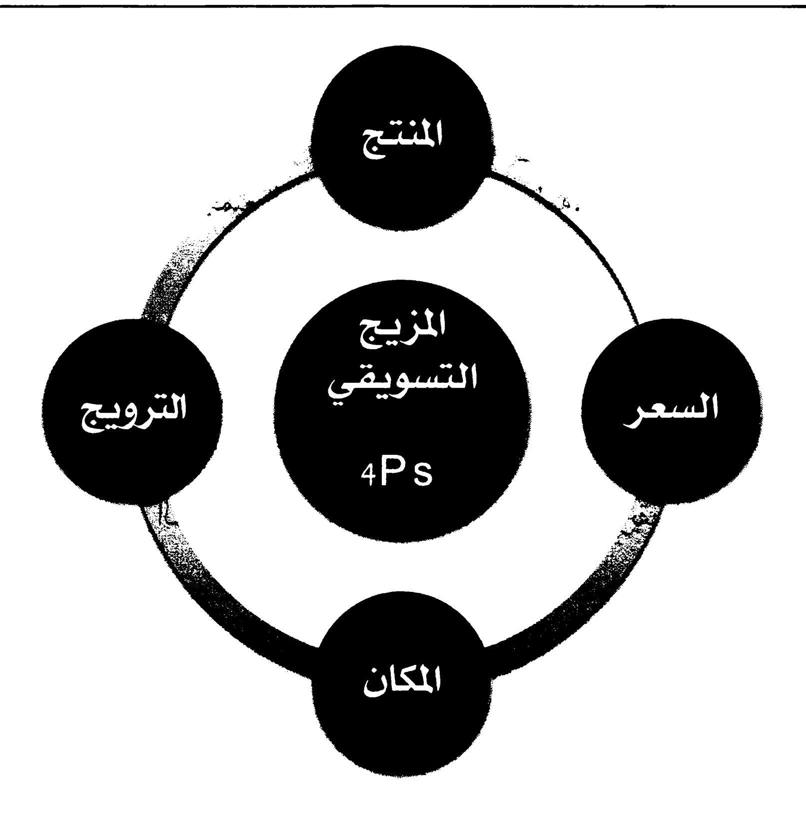
مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

ولقد ظهر هذا المفهوم نتيجة للمبالغة في الاهتمام بالعميل، ومحاولة إرضائه بغض النظر عن المشكلات والآثار البيئية والاجتماعية المترتبة على ذلك. ويعني هذا المفهومُ أن على المنشأة أن تأخذ في الاعتبار – وهي في طريقها لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات – إحداثَ التوازن بين العناصر الأساس الثلاثة: العميل، والمجتمع، والأرباح. وفي هذه المرحلة ظهر العديد من الاتجاهات التسويقية الحديثة، ومن أمثلتها: التسويق البيئي، والتسويق الأخضر، والتسويق المباشر.

المزيج التسويقي:

في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين الميلادي قام البروفسور (نيل بوردن) من جامعة هارفارد بتحديد اثني عشر نشاطًا تسويقيًّا يمكنها التأثير في المشتري، وأشار إلى أن هذه النشاطات تشكل ما يُعرف بـ «المزيج التسويقي». ثم اقترح البروفسور (ماكارثي) في بداية الستينيات تقليص هذه الأنشطة التسويقية، وحصرها في أربعة عوامل رئيسة تبدأ بحرف (P) باللغة الإنجليزية، وهي: المنتج، والسعر، والمكان، والترويج. ونستعرض فيما يلي العناصر الرئيسة للمزيج التسويقي، الموضحة في الشكل أدناه:





أولًا: المنتج (Product):

وهو سلعة أو خدمة أو فكرة تتكون من مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تلبي احتياجات العملاء، ويتم الحصول عليها مقابل المال أو شيء آخر ذي قيمة[١]. ويُعبَّر عن السلع بـ: المنتجات ذات الخصائص الملموسة؛ مثل: بيع المنتجات الاستهلاكية وأجهزة الحاسوب وغيرها، ويُعبَّر عن الخدمات والأفكار بـ: المنتجات غير الملموسة؛ مثل: تقديم الخدمات الاستشارية، وخدمات التوصيل، وغيرها.

---

(١) كارين، روجر؛ وهارتلي، ستيفن؛ ورديليوس، ويليام.(٢٠١٥). **التسويق** (ترجمة جامعة قطر). نيويورك: ماكروهيل، ص٢٤٤.

ثانيًا: **السعر (Price):**

وهو النقود أو الاعتبارات الأخرىٰ التي يتم تبادلها؛ مقابل امتلاك أو استخدام منتج أو خدمة ما[١] . ويختلف السعر عن عناصر المزيج التسويقي الأخرىٰ في أنه ينتج عائدًا؛ وأمَّا العناصر الأخرىٰ فتنتج تكاليف، ولذلك تعمل المنظمات لرفع أسعارها إلىٰ أعلىٰ حدٍّ يسمح به مستوىٰ تمييز منتجاتها عن غيرها من المنتجات المماثلة[٢] .

ثالثًا: **المكان أو التوزيع (Place or Distribution)**

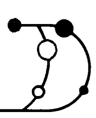
وهي القنوات التي يتم من خلالها نقلُ المنتجات والخدمات من مصادر إنتاجها إلىٰ المستهلك النهائي. وعادة ما يكون لدىٰ المنظمات خياران للتوزيع؛ وهما: إمَّا أن تبيع السلع مباشرةً إلىٰ عملائها، أو أن تبيعها من خلال وسطاء، وتختلف قنوات التوزيع وعدد الوسطاء حسب طبيعة المنتجات والخدمات.

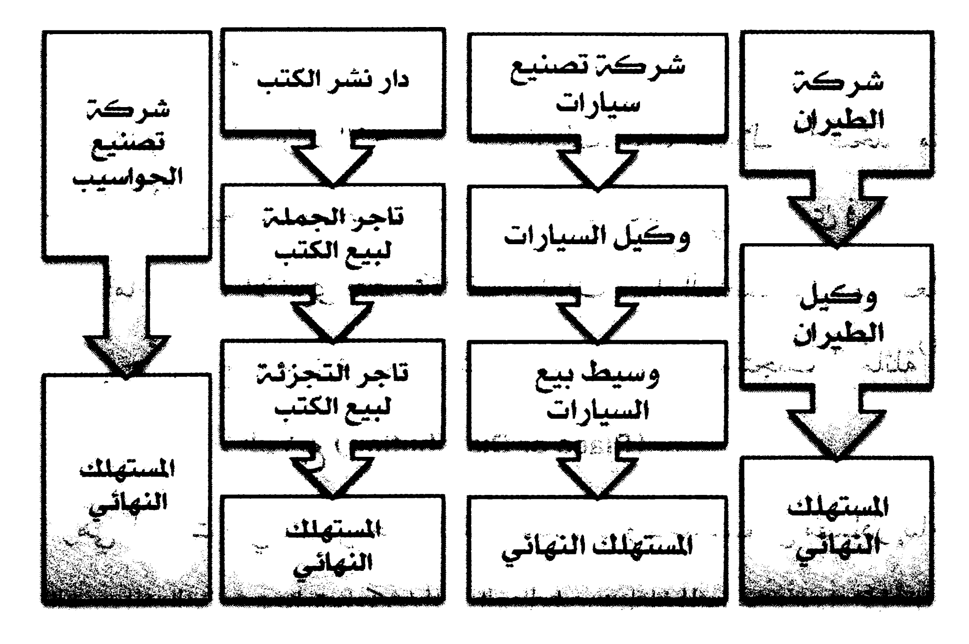
ويوضح الشكل أدناه أمثلة لقنوات التوزيع[٣]:

(١) المرجع السابق، ص٣١٨.

(٢) كوتلر، فيليب.(٢٠٠٢). **كوتلر يتحدث عن التسويق** (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط٢، ص١١٧.

(٣) كارين، روجر؛ وهارتلي، ستيفن؛ ورديليوس، ويليام.(٢٠١٥). **التسويق** (ترجمة جامعة قطر). نيويورك: ماكروهيل، ص٣٨٢.





رابعًا: الترويج (Promotion)

ويشمل كل أدوات الاتصال مع الجمهور المستهدف، ويتألف من خمسة عناصر رئيسة؛ وهي: الإعلان، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والتسويق المباشر. ويطلق علىٰ أدوات الاتصال الترويجي ما يُعرف بـ: (المزيج الترويجي)، وتهدف إلىٰ إعلام المشترين المرتقَبين بمزايا المنتج، وإقناعهم بتجربته، وتذكيرهم فيما بعد بالمزايا التي استفادوا منها بعد استخدامهم المنتج.

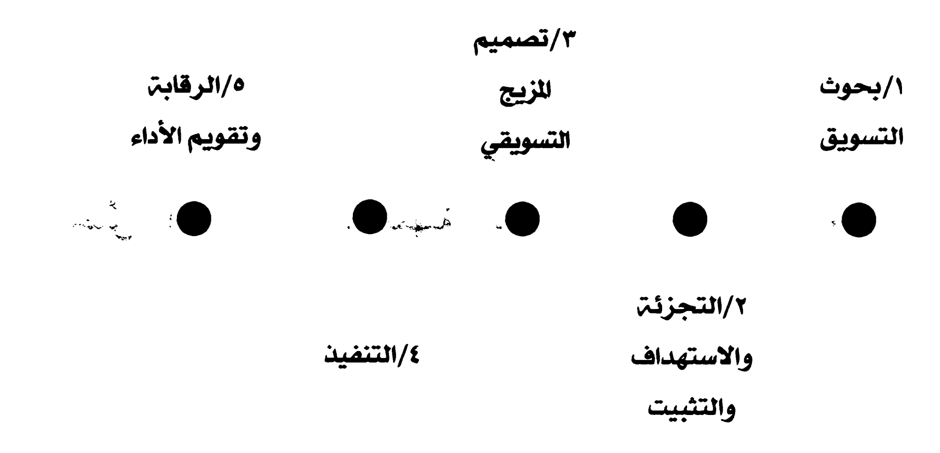
ويمكن أن تستخدم المنظمات عنصرًا واحدًا من أدوات الاتصال الترويجي أو مزيجًا من هذه الأدوات، ويعرض الجدول أدناه نقاط القوة والضعف لعناصر المزيج الترويجي:

عناصر المزيج الترويجي	الفئات المستهدفة	أمثلة	نقاط القوة	نقاط الضعف
الإعلان	جماهيري	الإعلانات التليفزيونية، إعلانات الطرق	وسيلة فعالة للوصول إلىٰ أعداد كبيرة من الجمهور المستهدف	التكلفة العالية. صعوبة قياس التغذية الراجعة.
البيع الشخصي	مخصص	المعارض التجارية، مندوبو المبيعات.	الحصول علىٰ تغذية راجعة سريعة. القدرة علىٰ الإقناع. إمكانية تحديد الفئات المستهدفة.	أكثر الأدوات تكلفة. قد تختلف الرسائل بين مندوبي المبيعات
العلاقات العامة	جماهيري	المطبوعات، الأحداث، الأخبار الصحفية.	أكثر أدوات الترويج مصداقية في ذهن المستهلك.	صعوبة إيجاد وكالات العلاقات العامة التي تستطيع تقديم أفكار مبتكرة.

عناصر المزيج الترويجي	الفئات المستهدفة	أمثلة	نقاط القوة	نقاط الضعف
ترويج المبيعات	جماهيري	التخفيضات، حوافز المبيعات، برامج الولاء.	ذو فعالية في تغيير سلوك المشتري في مدى زمني قصير.	قد يؤدي إلى حدوث حروب في العروض الترويجية بين المنظمات المتنافسة. يمكن تقليده وتكراره بسهولة.
التسويق المباشر	مخصص	التسويق الهاتفي، التسويق الإلكتروني، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	سهولة إعداد الرسائل. إمكانية بناء علاقات مع العميل.	مع ازدياد وانتشار التسويق المباشر، أسهم ذلك في انخفاض استجابة العملاء. ارتفاع تكلفة إدارة قواعد البيانات

عملية إدارة التسويق:

تتكون عملية إدارة التسويق الفعال من خمس مراحل أساس؛ تبدأ بعمليات بحوث التسويق، وتنتهي بالرقابة وتقويم الأداء التسويقي، ونستعرض فيما يلي مراحل عملية إدارة التسويق الموضحة في الشكل أدناه[1]:



أولًا: بحوث التسويق

تهدف وظيفة بحوث التسويق إلى جمع البيانات التسويقية وتسجيلها وتحليلها، أو البيانات الخاصة بالمشكلات التسويقية التي تواجه الإدارة قبل إنتاج السلع والخدمات، في أثناء انسيابها من المُنتِج إلى المستهلك الأخير، وذلك بقصد مساعدة رجال الإدارة في اتخاذ قرارات على أساس من الدراسة والتحليل الموضوعي الدقيق؛ بدلًا من التخمين أو الخبرة أو التجربة والخطأ[2].

(١) كوتلر، فيليب.(٢٠٠٢). **كوتلر يتحدث عن التسويق** (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط٢، ص٣٨.

(٢) بازرعة، محمود.(٢٠٠١). **إدارة التسويق**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ط١، ص٤٩٣.

ومن أبرز مجالات بحوث التسويق ما يلي:

بحوث المنتجات:

ويشمل هذا النوعُ جميعَ البحوث التي تتوصل بها المنظمة إلىٰ معرفة مدىٰ ملاءمة السلع والخدمات لطلبات المستهلكين من نواحٍ عديدة مثل: الشكل، والحجم، واللون، وسهولة الاستعمال، والجودة، والسعر.

بحوث المستهلكين:

وترمي هذه البحوث إلىٰ التعرف علىٰ خصائص المشترين أو المستهلكين؛ من حيث الجنسُ، والسن، والدخل، والمهنة، والتوزيع الجغرافي، وكذلك التعرف علىٰ عادات الشراء، ودوافعه، وطرق استخدام السلعة، وشعور المستهلكين نحوها؛ وكل ذلك يفيد في التخطيط السلعي والبيعي والترويجي.

بحوث المبيعات:

تتضمن بحوثُ المبيعات الدراساتِ التي يكون موضوعُها رجالَ البيع، وتهدف إلىٰ تحليل واجباتهم، ووضع برامج فعالة لتدريبهم، وإرشادهم في تعاملهم مع الزبائن، والتنبؤ بمبيعات الأعوام القادمة، وتحديد المناطق البيعية.

بحوث التوزيع:

تسعىٰ بحوث التوزيع إلىٰ التعرف علىٰ أفضل منافذ البيع والتوزيع للسلع والخدمات، وقياس كفاءة وكلاء البيع في المناطق المختلفة.

بحوث الإعلان:

تسعىٰ هذه البحوث إلىٰ التعرف علىٰ دوافع الشراء عند المستهلكين حتىٰ يتمكن المسوِّق من تحديد الرسالة الإعلانية وتصميمها لتعمل علىٰ إثارة الدوافع

عند المستهلكين، وكذلك البحث عن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لإيصال الرسائل الإعلانية، والبحث عن أهم الوسائل الممكنِ استخدامُها لتنشيط المبيعات.

ثانيًا: **التجزئة والاستهداف والتثبيت:**

تهدف مرحلة التجزئة والاستهداف إلىٰ تقسيم السوق المستهدف إلىٰ شرائح مختلفة؛ تحوي كل شريحة مجموعة معينة من العملاء، وعلىٰ المنظمة أن تختار شريحة محددة أو مجموعة من الشرائح لاستهدافها وتوجيه رسالتها التسويقية إليها، وتقديم الخدمات إليها بصورة متميزة.

ويجب علىٰ المنظمة أن تقوم بتثبيت صورة ذهنية لمنتجاتها؛ بحيث يعرف عملاؤها المستهدَفون الفوائد الرئيسة لمنتجاتها وخدماتها، وعلىٰ سبيل المثال فإننا نجد أن شركة فولفو المصنِّعة للسيارات قد بَنَتْ صورة ذهنية عن سياراتها بأنها الأكثرُ أمانًا، وقامت بتدعيم هذه الصورة عن طريق تصميم سياراتها، والاختبارات التي تجريها للسلامة، والإعلانات التسويقية[1].

---

(١) كوتلر، فيليب.(٢٠٠٢). **كوتلر يتحدث عن التسويق** (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط٢، ص٤٠.

ثالثًا: **تصميم المزيج التسويقي:**

في هذه المرحلة يتم الانتقال إلىٰ مرحلة تخطيط وتصميم المزيج التسويقي بما يُسهم في إيصال الصورة الذهنية للمنتجات التي تقدمها المنظمة، وتثبيتها عند العملاء، ويشمل ذلك ما يلي[١]:

المنتج: حيث يتم تحديد مواصفات المنتجات والخدمات المقدمة، وطريقة التغليف والعرض، ومجموعة المزايا التي يحصل عليها المشتري أو المستفيد من الخدمة.

السعر: يتم تحديد نطاق الأسعار، وحدود الحَسْم المسموح به، وجميع الرسوم الإضافية التي يتحملها المشتري كالتوصيل والرسوم القانونية.

المكان أو التوزيع: يتم وضع الترتيبات التي تعمل علىٰ جعل المنتج في متناول المشتري، ووصوله إلىٰ السوق المستهدف.

الترويج: حيث يتم إعداد خطة الاتصال مع الشرائح المستهدفة، مثل: الإعلان، والترويج المباشر، وفرق البيع، والتسويق الإلكتروني.

رابعًا: **التنفيذ:**

في هذه المرحلة تبدأ جميعُ الإدارات التنفيذية بالمنظمة العملَ؛ بدءًا من إدارات الإنتاج والتشغيل، وإدارة المشتريات، وانتهاءً بإدارات التسويق والمبيعات وخدمة العملاء. وتعمل هذه الإدارات جميعها بشكل متزامن لتوفير المنتجات المطلوبة أو تقديم الخدمات المحددة إلىٰ الفئات المستهدفة.

وغالبًا ما تحدث المشكلات في أثناء التنفيذ؛ وذلك قد يتسبب في تضرر الصورة الذهنية عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، ومن أمثلة مشكلات التنفيذ ما يحدث في

(١) المرجع السابق، ص٤٠.

عمليات الإعلان من خلال تقديمه بطريقة مغلوطة، أو عند تنفيذ إجراءات إيصال المنتجات إلىٰ العملاء؛ لذا يجب أن تعمل جميع الإدارات علىٰ تنفيذ الخطط ذات الصلة بالعميل بكفاءة وفعالية عالية.

خامسًا: **الرقابة وتقويم الأداء:**

يقول فيليب كوتلر؛ أحد أبرز رواد التسويق الحديث: «إن التسويق هو لعبة للتعلم.. إنَّك تتخذ قرارًا، وتراقب النتائج، ثم تتعلم من النتائج لتتخذ قرارات أفضل»(١).

ويمر تقويم الأداء التسويقي بالخطوات التالية:

١ - تحديد مجالات تقويم الأداء التسويقي ذات التأثير الإستراتيجي، ومن أمثلتها: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق، والموارد البشرية في إدارة التسويق، والعملاء، ونتائج المبيعات.

٢ - تحديد معايير الأداء التسويقي، وذلك بناءً علىٰ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل، والأهداف الإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة.

٣ - قياس الأداء التسويقي الفعلي، ويتم ذلك في الوقت الصحيح والمناسب لاكتشاف الانحرافات في الأداء.

٤ - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة.

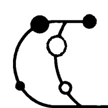
٥ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن معايير الأداء المستهدفة.

---

(١) كوتلر، فيليب.(٢٠٠٢). **كوتلر يتحدث عن التسويق** (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط٢، ص٢١٢.

في إطار ما تعلمته سابقا، ما أهم خطوة في لعبة التعلم؟

وكيف يمكن أن يحسن الأداءُ عمليةَ التسويق للمنظمة؟



إدارة التسويق في شريحة:

إدارة التسويق

- مراحل الفكر التسويقي
  - مرحلة المفهوم
  - مرحلة المفهوم البيعي للتسويق
  - مرحلة المفهوم الحديث
  - مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق
- المزيج التسويقي
  - الترويج
  - السعر
  - المكان
- إدارة التسويق
  - أولاً: بحوث التسويق
  - ثانياً: التجزئة والاستهداف والتثبيت
  - ثالثاً: تصميم المزيج التسويقي
  - رابعاً: التنفيذ
  - خامساً: الرقابة وتقييم الأداء

[٤] إدارة الاستدامة المالية

مفهوم الاستدامة المالية:

> ا الاستدامة المالية تعني قدرة المنظمة على توليد الموارد المالية وإدارتها بفاعليَّة

يغلب الحديث عن الاستدامة المالية وتطبيقاتها في المنظمات غير الربحية ذات الهدف الاجتماعي، ويمكننا تعريف هذا المفهوم بأنَّه: قدرة المنظمة علىٰ توليد الموارد المالية واستغلالها وإدارتها بكفاءة وفعالية؛ علىٰ أساس يمكن الاعتمادُ عليه في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنفيذ برامجها في المدىٰ الطويل.

ومفهوم (الاستدامة المالية) غير مرادف لمفهوم (الاكتفاء الذاتي المالي)، ويختلف أيضًا عن مفهوم (الاستقرار المالي)، وهذا الأخير يعني قدرة المنظمة علىٰ الإيفاء بالتزاماتها في المدىٰ الزمني القصير والمتوسط؛ أما (الاستدامة المالية) فهي عملية طويلة المدىٰ تشارك في تحقيقها جميعُ الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة، وتشمل مزيجًا متنوعًا من مصادر الـمِنَح الخارجية والإيرادات المتولدة داخليًّا في المنظمة، وتشمل أيضًا القدرة علىٰ توليد الموارد اللازمة لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بالمستقبل.

ومن أبرز الخصائص التي تتميز بها المنظمات غير الربحية ذات الاستدامة المالية:

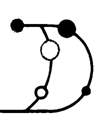
- وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومتفق عليها في المنظمة.
- قدرة المنظمة على بناء احتياطات مالية آمنة ومتزايدة للمنظمة.
- وجود نمو متزايد في الإيرادات المالية للمنظمة.
- وجود ارتباط قوي بين الأهداف المالية، والأهداف المجتمعية للمنظمة.
- بناء الأهداف والخطط الإستراتيجية والتشغيلية؛ اعتمادًا على بيانات مالية دقيقة.
- امتلاك المنظمة لعدد كافٍ من الأصول والأوقاف المالية.
- وجود أثر حقيقي لأصول المنظمة المالية على دورها المجتمعي، مع تحقيقها لزيادة مطَّردة في أعداد برامجها والمستفيدين من خدماتها.

مصادر الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية:

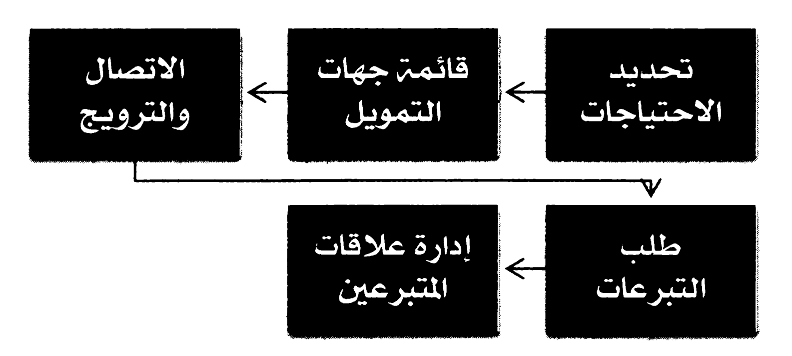
تتعدد مصادر الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، ونوجز فيما يلي أبرز المصادر التي تعتمد عليها غالبية المنظمات غير الربحية.

أولًا: جمع التبرعات:

يعرِّف الباحثون جمع التبرعات بأنه: (فن تحفيز الآخرين على منحك ما تريد عندما تكون بحاجة إليه، ومن أجل غرض محدد). ويمثل جمعُ التبرعات أمرًا ضروريًّا لاستمرار جميع المنظمات غير الربحية، ويهدف إلى توليد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج المنظمة ومشاريعها، والقيام بالتوسع والتطور في عدد المستفيدين والخدمات، وتوسيع قاعدة المانحين، وتقليل المخاطر في الاعتماد على مصادر محدودة من المنح.



وتمر عملية جمع التبرعات بالخطوات التالية الموضحة في الشكل أدناه:



١ - تحديد الاحتياجات من التبرعات المالية بناءً على دراسة الجدوى لبرامج ومشاريع المنظمة.

٢ - تحديد قائمة جهات التمويل المتوقعة، سواءٌ أكانوا أفرادًا أم جهات حكومية أو خاصة.

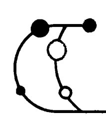
٣- التواصل مع جهات التمويل عبر أدوات المزيج الترويجي المختلفة.

٤ - تقديم طلب التبرعات إلى الجهات المستجيبة للمنظمة.

٥ - إدارة العلاقات مع المتبرعين والمحافظة عليهم؛ من خلال الشكر والتقدير، وتقديم التغذية الراجعة لتبرعاتهم وعطاياهم للمنظمة، وأثرها على المستفيدين والمجتمع.

لَـمَّا نَزَلَتْ ﴿لَن تَنَالُوا۟ ٱلْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُوا۟ مِمَّا تُحِبُّونَ﴾ [سورة آل عمران آية ٩٢]

قَامَ أَبُو طَلْحَةَ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللهِ، إِنَّ اللهَ يَقُولُ: ﴿لَن تَنَالُوا۟ ٱلْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُوا۟ مِمَّا تُحِبُّونَ﴾، وَإِنَّ أَحَبَّ أَمْوَالِي إِلَيَّ بَيْرُحَاءُ، وَإِنَّهَا صَدَقَةٌ للهِ، أَرْجُو بِرَّهَا وَذُخْرَهَا عِنْدَ اللهِ، فَضَعْهَا حَيْثُ أَرَاكَ اللهُ.



ثانيًا: **الأوقاف:**

عرَف الناس منذ القدم -علىٰ اختلاف أديانهم وأجناسهم- أشكالًا من المعاملات المالية الطوعية التي لا تخرج في طبيعتها وصورها عن طبيعة الوقف، وذلك في شكل عقارات تُحبس لتكون أماكن للعبادة، أو لتكون منافعها وقفًا علىٰ تلك الأماكن، وكان ذلك معروفًا عند المصريين القدماء وعند الرومان والإغريق وغيرهم، ولـمَّا جاء الإسلام شرع الوقف ووسَّع دائرته، فلم يجعله مقصورًا علىٰ المعابد والمناسك، بل وسَّعه ليشمل كثيرًا من أنواع الصدقات والتبرعات التي تُرصد لأغراض دينية واجتماعية وعلمية واقتصادية(١).

وتتميز إدارة الأوقاف بمجموعة من الخصائص التي يلزم مراعاتها عند تطبيقنا لمفاهيم الإدارة الحديثة؛ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن أبرز هذه الخصائص (٢):

خصوصية الأهداف: وتتمثل أهداف إدارة الأوقاف في المحافظة علىٰ أموال الوقف لتحقيق استمرار الطاقة الإنتاجية، وتحقيق أفضل عائد ممكن لإنفاقه في وجوه عمل المنظمة غير الربحية.

الملكية: لا يوجد ملاكٌ حصريون للوقف؛ بل هو ملكٌ لله عز وجل في صورة حق عام للمجتمع، وفي الفقه الإسلامي: فالإدارة ممثلة في ناظر الوقف الذي يُعد وكيلًا عمَّن له الولاية الأصلية، ومن ثَم توجد عدة أطراف هم: ناظر الوقف، والموقوف عليهم، ومن له الولاية الأصلية علىٰ الوقف.

---

(١) الأسرج، حسين.(٢٠٠٩). **الوقف الإسلامي ودوره في تنمية قطاع المشروعات الصغيرة (دورية محكمة، العدد السادس)**. الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات التعليمية، ص٨.

(٢) عمر، محمد.(٢٠٠٢). **أسس إدارة الأوقاف**. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ص٨.

التنظيم الإداري: يقوم علىٰ وجود مؤسسة مركزية مسؤولة عن استثمار أموال الوقف، ثم مشروعات وقفية مختلفة بحسب الأنشطة التي تستثمر فيها هذه الأموال؛ مثل مشروع زراعي، ومشروع عقاري، ومشروع استثماري مالي... وإلىٰ جانب ذلك توجد الإدارة المسؤولة عن إنفاق عائد الوقف في وجوهه المحددة، ومن هنا لا توجد إدارة وقفية واحدة تتولىٰ كل هذه الأعمال، بل إدارات متنوعة بحسب كل نشاط.

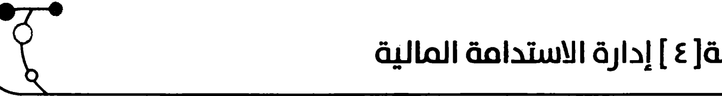
الأحكام الشرعية: ويتمثل في الأحكام والضوابط الشرعية التي يجب علىٰ إدارة الوقف الالتزامُ بها بالدرجة الأولىٰ، وخاصة في مسائل جوهرية؛ مثل أحكام التأجير والبناء والزراعة، ثم الاستبدال والإبدال وقواعد الحكر والإرصاد، وأحكام الولاية والنظارة، وتوحيد الأوقاف المتنوعة في وقف واحد، إلىٰ غير ذلك من الأحكام الشرعية التي يجب مراعاتها عند وضع النظم واللوائح لمؤسسة الوقف.

ثالثًا: **الاستثمار**

من التوجهات الحديثة في مجال الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية مفهوم «الاستثمار»، ويُعرَّف بأنَّه: التوظيف الحالي للثروة -لفترة زمنية قادمة- بهدف الحصول علىٰ عوائد أو تدفقات نقدية مستقبلية؛ تعوِّض المستثمر عن الزمن الذي يستغرقه حبسُ تلك الأموال في الاستثمارات التي يختارها[(١)]. ويدخل في هذا التعريف جميعُ أشكال الاستثمارات؛ سواءٌ أكانت أموالًا تخصصها المنظمات لشراء الآلات والمعدات والعقارات، أو ثروة مالية يتم إنفاقها في شراء الأسهم والسندات المالية.

---

(١) باكير، محمد.(٢٠٠٨). **مَحافظ الاستثمار إدارتها وإستراتيجياتها**. حلب: شعاع للنشر والعلوم، ص١٥.

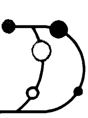


وتسهم إدارة الاستثمار في المنظمات غير الربحية في تعزيز القدرات المالية علىٰ المدىٰ المتوسط والطويل؛ مما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية، ومن أبرز الواجبات والمسؤوليات علىٰ إدارة الاستثمار ما يلي(١):

- البحث عن الفرص الاستثمارية الواعدة، وإعداد دراسات الجدوىٰ، وتقديم التوصيات لمتخذي القرار في المنظمة.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية؛ ضمن الصلاحيات الممنوحة، بما يضمن استغلال الفرص الجيدة، وتجنب المخاطر المحتملة.
- إقناع الداعمين والمساهمين في المنظمات غير الربحية بتحويل جزء من دعمهم إلىٰ الوعاء الاستثماري المخصص في المنظمة.
- التحقق من سلامة المشاريع والأنشطة الاستثمارية من جميع النواحي القانونية والفنية والهندسية، بما يضمن عدم تأثير الاستثمار في سمعة ومسيرة المنظمة.
- متابعة الاستثمارات الجارية، والتحقق من سيرها وَفق الأهداف والخطط الموضوعة لها، واتخاذ القرارات التصحيحية عند حدوث أي انحرافات سلبية.
- تنمية وتوثيق علاقات المنظمة مع جميع الجهات ذات العلاقة بالاستثمار.

---

(١) مفرح، محمد.(١٤٣٣). **أوقف جمع التبرعات**. جدة: المؤلف، ص٩.



هل تستطيع أن تبين الفرق بين المصطلحات الآتية:

الاستدامة المالية

الاكتفاء الذاتي المالي

الاستقرار المالي

الاستدامة المالية في شريحة:

مفهوم الاستدامة المالية

قدرة المنظمة على توليد الموارد المالية واستغلالها وإدارتها بكفاءة وفعالية

مصادر الاستدامة المالية

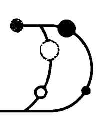
الأوقاف

خصائص المنظمات ذات الاستدامة المالية

الاحتياطات

ارتباط الأهداف المالية المجتمعية

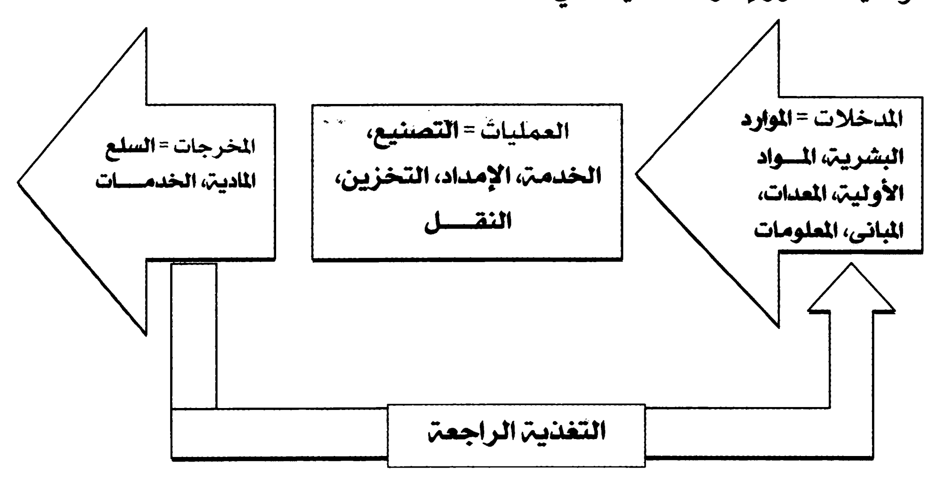
الأثر الحقيقي لأصول المنظمة المالية على دورها



[٥] إدارة العمليات

مفهوم إدارة العمليات:

يُعد مصطلح إدارة العمليات مفهومًا حديثًا نسبيًّا قياسًا بباقي المفاهيم في مجال إدارة الأعمال، وتعتبر إدارة العمليات المسؤولةَ عن كل الأنشطة التي تقوم بتحويل المواد الأولية (المدخلات)، إلى منتجات لها كِيان مادي ملموس، أو خدمات ذات منفعة محددة (المخرجات) بما يحقق متطلبات العملاء والمستفيدين. ويبين الشكل أدناه توضيحًا لدور إدارة العمليات في المنظمة.



ومن خلال نظرة تاريخية فإن مصطلح «إدارة الإنتاج» كان الأكثرَ تداولًا ابتداءً من الثلاثينيات وحتى الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي، ومع بداية السبعينيات

أصبح مصطلح (إدارة العمليات) الأكثرَ تعبيرًا عن الواقع؛ إذ لم يعد مقصورًا على الشركات الصناعية فقط، بل شمل أيضًا الشركات الخدمية.

ولذلك يمكننا القول بأن مفهوم «إدارة العمليات» هو امتدادٌ لمفهوم إدارة الإنتاج في المنظمات الصناعية التي تنتج السلع المادية، ومع تَنامي قطاع الخدمات وتنامي أهميته في حياة الفرد والمجتمع؛ طُوِرت المبادئ والأسس العملية المطبقة في مجال الإنتاج المادي؛ لتشمل النشاط الإنتاجي في مجال الخدمات، وهذا يعود إلى تشابه ظروف العمل والعوامل التي تتحكم في العملية الإنتاجية في كلٍّ من القطاعين[١].

الأنشطة الرئيسة لإدارة العمليات:

تقوم إدارة العمليات بمجموعة من الأنشطة؛ ابتداءً من تصميم المنتج أو الخدمة، وانتهاءً بالرقابة على الجودة، ونستعرض فيما يلي أبرز هذه الأنشطة:

أولًا: **تصميم المنتج:**

وهي العملية التي يتم من خلالها تكوينُ مواصفات المنتج بشكل يتلاءم مع رغبات العملاء، ولفهم هذه الرغبات تلجأ المنظمات الناجحة إلى إشراك العملاء في عملية التصميم منذ البداية؛ من خلال استطلاع رأي العملاء قبل تصميم المنتج وتنفيذه وعند مرحلة الاختبار الأولي له.

---

(١) كدسة، ناصر؛ ومندورة، سعود؛ والمنصور، كاسر.(٢٠١١). **إدارة العمليات الإنتاجية مدخل إستراتيجي**. جدة: خوارزم العملية، ط٢، ص٢٣.

ثانيًا: **التنبؤ بالطلب:**

وهو تقدير أو توقع لما سوف يحدث في المستقبل، ويسبق مرحلة التخطيط، ويعتمد على القدرة التخمينية واستقراء المستقبل. ويسهم التنبؤ الصحيح - بتوفير معلومات ومؤشرات تسترشد بها المنظمة- في وضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط المستقبلية، وتحديد الوقت اللازم لإيجاد الطاقة والتكنولوجيا والعمالة المطلوبة لتحقيق معدلات الإنتاج وفقًا للتوقعات.

التنبؤ بالطلب: تقدير أو توقع لما سوف يحدث في المستقبل، ويسبق مرحلة التخطيط، ويعتمد على القدرة التخمينية واستقراء المستقبل.

ثالثًا: **تخطيط وجدولة ورقابة الإنتاج**

وهي عملية متكاملة من مجموعة عمليات؛ تبدأ بتخطيط الإنتاج، مرورًا بالجدولة، وانتهاءً بالرقابة، وتهدف إلى تحديد الأهداف الإنتاجية، ووضع خطط ومستويات الإنتاج، وتحديد توقيت الإنتاج وتكلفته، ومستويات التخزين، وعدد العمالة المطلوبة للإنتاج ونوعها، وتحديد معايير تقويم الأداء، ووضع سياسات التنفيذ وإجراءات الرقابة.

رابعًا: **تخطيط المواد وإدارتها**

تتضمن وظيفة المشتريات العمليات التي تستطيع المنظمة عن طريقها أن تحدد احتياجاتها من السلع والخدمات، وأن تحدد الموردين، وتقارن بينهم، وتتفاوض معهم للتواصل إلى شروط مناسبة، كما تشمل أيضًا عمليات التعاقد مع الموردين، وإصدار أوامر الشراء، وتسلُّم المواد أو الخدمات وسداد قيمتها.

ويُعد نشاط الشراء وإدارة المواد مكملًا لنشاط التخطيط والجدولة، وتتجه المنظمات لتطبيق نظام متكامل لتخطيط الاحتياجات من المواد يربط ما بين مراحل العمليات الإنتاجية أولًا بأول. وفي مرحلة تخطيط المواد وإدارتها يتم توفير المواد الأولية اللازمة لخطط الإنتاج الموضوعة والمتوافقة مع الطاقة الإنتاجية المتاحة.

خامسًا: **الرقابة على المخزون**

إنَّ نجاح العملية الإنتاجية مرتبط بالتدفق المنتظم لمدخلات هذه العملية ومخرجاتها، ويشكل المخزون مدخلًا للمواد الأولية من جهة، ومخرجًا للمنتجات النهائية من جهة أخرى، ولذلك تهتم إدارة العمليات بالرقابة على المخزون منعًا لأي اختناقات على الخط الإنتاجي.

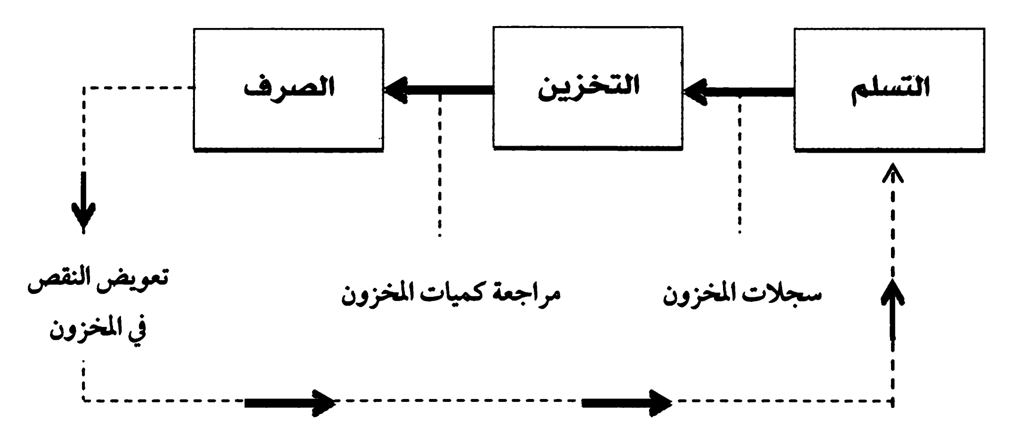
ويمكننا تقسيم المخزون إلى الأنواع الرئيسة التالية:

١- **مخزون المواد الخام**: ويشمل كل المدخلات اللازمة لتغذية العمليات الإنتاجية.

٢- **مخزون تحت التشغيل**: ويشمل المنتجات المصنَّعة جزئيًّا، ويتم نظرًا لاختلاف الزمن اللازم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج.

٣- **مخزون المنتجات التامة الصنع**: ويشمل المخرجات النهائية للعمليات الإنتاجية.

٤- **مخزون الخدمات**: ويشمل الأدوات المكتبية، وأدوات الصيانة والنظافة، وغيرها من الاحتياجات الأساس للمنظمة. وتبدأ إجراءات التخزين منذ اللحظة التي يتم فيها تسلُّم المواد حتى الوقت الذي تصرف فيه هذه المواد مرة أخرى، ويبين الشكل أدناه العمليات الرئيسة للتخزين.



سادسًا: **الترتيب الداخلي لمواقع العمل**

يضمن الترتيب الداخلي الفعال لمواقع العمل انسياب العمليات الإنتاجية من جهة، وإنجاز الأعمال في المنظمة بصورة منطقية تحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة، ويسهم في تخفيض تكلفة الاستثمار علىٰ الآلات، وتخفيض الزمن الكلي للعمليات الإنتاجية، وتزويد العاملين بعناصر الأمان والراحة، ويعمل علىٰ تخفيض تكلفة مناولة المواد، وتسهيل وتبسيط العمليات الإنتاجية.

سابعًا: **الرقابة علىٰ الجودة**

وتهدف إلىٰ التحقق من أن السلع المنتجة والخدمات المقدمة تتوافق مع المواصفات والمعايير المطلوبة، وتهدف إلىٰ ضمان عدم حدوث انحرافات في الإنتاج تتجاوز الحدود المسموح بها في تصميم المنتج. والرقابة علىٰ الجودة عملية مستمرة؛ تبدأ من عملية تصميم المنتج وتخطيط الإنتاج واختيار مدخلات العمليات الإنتاجية، وتنتهي عند تسليم المنتج إلىٰ المستهلك

> **في الحديث الشريف:**
> **«إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يُتقِنه»**
> **رواه البيهقي**

النهائي.

مفهوم الإنتاجية:

تعبر الإنتاجية عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات للعملية الإنتاجية، ومن ثَم فهي تعكس مدىٰ كفاءة الإدارة في استغلال المواد المتاحة للحصول علىٰ أفضل إنتاج ممكن. ويؤكد الباحثون في مجال إدارة العمليات أن تقويم كفاءة المنظمة وفعاليتها لا يتحقق من مجرد التعرف علىٰ حجم الإنتاج المحقق؛ بل لا بد من التعرف أيضًا علىٰ الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، فقد يزيد الإنتاج دون أن يرتفع معدل الإنتاجية.

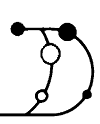
إن تحسين الإنتاجية ليس مجرد العمل والأداء، ولكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، وتتأثر الإنتاجية بمجموعة من العوامل، ومن أبرزها ما يلي:

أولًا: **العوامل الداخلية:**

وهي العوامل التي توجد داخل المنظمة، ويمكن أن تؤثر الإدارةُ فيها بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل.

وتنقسم العوامل الداخلية إلىٰ نوعين رئيسين، وهما:

١ - **العوامل المادية**: وتشمل تصميم المنتجات وكمياتها، والمعدات والتجهيزات الآلية، والمواد الأولية الواردة إلىٰ الإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة، ومصادر الطاقة المعتمَد عليها في العمليات الإنتاجية.



٢ - **العوامل الإنسانية**: وهي المحدد الأهم في الإنتاجية، وتتمثل العوامل الإنسانية في عدد الأفراد العاملين، وتركيبهم العمري، ومهاراتهم، وخبراتهم وحالتهم المعنوية. كما تعتبر القيادات الإدارية المنظم الأساس للعمل والإنتاج بجميع عناصره، وتتأثر الإنتاجية بالقدرات القيادية لمديريها، بالإضافة إلىٰ طرق العمل ونظمه المتبعة، ومدىٰ مرونة الهيكل التنظيمي، والتجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء الوظيفية.

ثانيًا: العوامل الخارجية:

وهي العوامل والمتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة، ولا تملك إدارة المنظمة تغييرها جذريًّا بقرار منفرد منها، وتتمثل هذه العوامل في نوعين رئيسين؛ هما:

١ - **العوامل الهيكلية**: وتشمل النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية، والكثافة والتركيبة السكانية، ومستوىٰ التعليم، والموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في الدولة، والنظم والأوضاع السياسية في الدولة.

٢ - **اللوائح التنظيمية**: وتشمل اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال، وعلاقات العمل بين المنظمة والعاملين.

مفهوم إدارة العمليات:

أسباب انخفاض الإنتاجية بالمنظمات:

يوجد في المنظمات المختلفة العديد من الأسباب التي تسهم بدرجة أو أخرىٰ في انخفاض الإنتاجية، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي[(١)]:

١ - أسباب تتصل بإهدار الوقت وسوء استغلاله، ومثال ذلك الانتظار لفترات طويلة حتىٰ تصل المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج.

٢ - أسباب تتعلق بإهدار الطاقات الفكرية والذهنية والمهارية المتاحة للموارد البشرية في المنظمة وسوء استغلالها، ومثال ذلك عدم إشراك العاملين في صناعة القرارات، وبحث مشكلات الإنتاج والعمل، وعدم تشجيع العاملين علىٰ الابتكار والتحسين وتقديم المقترحات.

٣ - أسباب تتصل بسوء تنظيم مواقع العمل، وعدم توفير أسباب الأمن ومقوماته لمنع الحوادث، ومن أمثله ذلك سوء تصميم مواقع العمل، وسوء ترتيب المعدات والآلات في مواقع الإنتاج، والإهمال في تدريب العاملين علىٰ وسائل الوقاية من الحوادث، والإهمال في نظافة مواقع العمل.

٤ - أسباب تتصل بسوء الإدارة وإهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج، ومثال ذلك الإسراف في عمليات الشراء، والتأخير والبطء في إجراءات الشراء، وعدم الاهتمام بتجهيز المخازن، واستخدام مواد ومستلزمات غير مناسبة لأنواع المنتجات أو طبيعة الآلات المستخدمة.

---

(١) العمري، هاني.(٢٠٠٨). **إدارة العمليات في الإنتاج والخدمات**. جدة: المؤلف، ط٣، ص٥٤.

٥- أسباب تتعلق بالتقصير والإهمال في إعداد الآلات والتجهيزات الرأسمالية وصيانتها، ومثال ذلك تعطل الآلات لنقص قطع الغيار ولسوء الصيانة، وعدم الاهتمام بالصيانة الوقائية.

٦- أسباب تتعلق بالممارسات غير السليمة في إدارة الإنتاج، ومثال ذلك ضعف تخطيط الإنتاج، والمبالغة في تحديد مواصفات المنتجات، وعدم اتباع أساليب الإنتاج المناسبة، وعدم الاهتمام بإدارة الجودة.

٧- أسباب تتعلق بعدم ترشيد وضبط النفقات والتكاليف، وتتمثل هذه الأسباب في زيادة تكاليف المخزون، وزيادة تكاليف إعادة تشغيل وتصنيع المنتجات المعيبة، وزيادة المصروفات الإدارية عن المخطط، وارتفاع نسبة المنتجات المرفوضة لعدم مطابقتها للمعايير والمواصفات المحددة.

فكر بأسلوب العصف الذهني، في أسباب إضافية تؤدي إلىٰ انخفاض الإنتاجية، وإلىٰ حالة عدم الرضا لدىٰ العاملين؟

●●•●●

الموضوع في شريحة:

مفهوم إدارة العمليات

تحويلها

أنشطة إدارة العمليات

التنبؤ بالطلب

تخطيط المواد وإدارتها

الرقابة على الجودة

العوامل المؤثرة على الإنتاجية

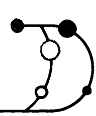
العوامل الخارجية

العوامل الهيكلية

العوامل التنظيمية

العوامل المادية

العوامل الإنسانية



[٦] الإدارة المالية والمحاسبة

مفهوم الإدارة المالية:

> الإدارة المالية هي ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتَي دخول وخروج أموال المنظمة

تُعَد الإدارة المالية من الإدارات الهامة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات ونموها، وتهتم الإدارة المالية بجوانب كيفية التعامل مع الموارد المالية وإدارتها بكفاءة وفعالية. ويمكننا القول إن الإدارة المالية تتعلق بالإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية:

ما الاستثمارات الطويلة الأجل التي على المنظمة أن تستثمر بها؟ وهذا يعني تحديد نوع العمل الذي تمارسه المنظمة، ونوعية المباني والآلات والمعدات التي تحتاج إليها.

من أين سيتم الحصول على التمويل الطويل الأجل لتمويل استثمارات المنظمة؟ وهذا يتضمن اختيار مصدر التمويل؛ سواءٌ كان عن طريق الدَّين أو عن طريق الملكية. كيف سيتم إدارة الأنشطة المالية اليومية للمنظمة؟ ويشمل ذلك: تحصيل الذمم وسداد الدائنين، وإدارة النقدية وغيرها.

ومن التعريفات الشاملة للإدارة المالية هي: (أنها ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة؛ بموجب المواءمة بين اعتبارَي عائد الاستثمار، وتكلفة تدبير الأموال؛ لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك)[١]

ويُعد هذا التعريف شاملًا؛ لأنه يأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

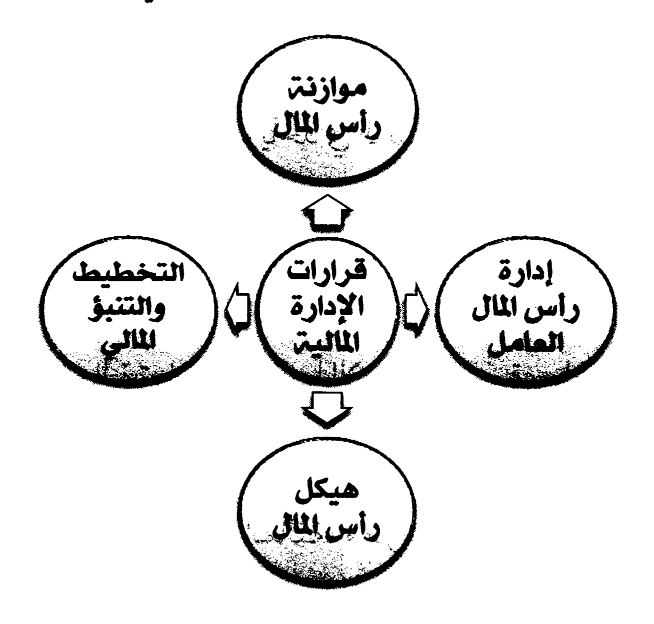
- الإشارة إلى أن الإدارة المالية وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المنظمة الأخرى.
- أن الإدارة المالية تمارس أنشطتها الإدارية الواجبة بما تتضمن من تخطيط وتنظيم ورقابة.
- الإشارة إلى هدف الإدارة المالية، وهو تحقيق مستوى ربحية يتناسب مع رغبات الملاك في المنظمة، أو ما يُعرف بمفهوم تعظيم ثروات المساهمين.

---

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص٣٦٠.

قرارات الإدارة المالية:

ترتبط وظيفة المدير المالي في المنظمات بأربعة أنواع رئيسة من القرارات، وتتضمن هذه القرارات -الموضحة في الشكل أدناه- ما يلي[1]:



أولًا: موازنة رأس المال:

وهي عملية تخطيط وإدارة استثمارات المنظمة الطويلة الأجل؛ حيث يقوم المدير المالي بتقويم مختلِف الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة وتحليلها؛ لاختبار جدوىٰ تلك الاستثمارات، واختيار البديل الأفضل الذي يغطي تكاليفه، ويحقق للمنظمة عائدًا مقبولًا يسهم في زيادة القيمة السوقية للمنظمة. وتعتمد الفرص الاستثمارية التي يأخذها المدير المالي علىٰ طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، ولا بد

---

(١) أبو غزالة، طلال.(٢٠١٢). **المحاسبة الإدارية والإدارة المالية**. عمَّان: المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، ص٤٢.

أن يستند في تحليله وتقويمه علىٰ حجم التدفقات النقدية المتوقعة من الاستثمار، وتوقيت حدوث تلك التدفقات، بالإضافة إلىٰ حجم المخاطر التي ينطوي عليها الاستثمار.

ثانيًا: **هيكل رأس المال:**

ويعبر هيكل رأس المال عن الطريقة التي تقوم من خلالها المنظمةُ بالحصول علىٰ التمويل الطويل الأجل؛ حيث يعكس هيكل رأس المال تركيبة الدين أو الملكية في هيكل تمويل المنظمة. ويقوم المدير المالي باختيار المزيج المناسب من الدين والملكية بالشكل الذي يحقق أقل تكلفة علىٰ المنظمة، ويحقق هيكلَ رأس المال الأمثل، الذي من شأنه أن يعظم القيمة السوقية للمنظمة، كما يجب علىٰ المدير المالي تحديد الوقت والآلية التي سيتم من خلالها الحصول علىٰ الأموال؛ مثل: القروض البنكية أو الأسهم أو الأوراق المالية المختلفة.

ثالثًا: **إدارة رأس المال العامل:**

ويشير (رأس المال العامل) إلىٰ استثمارات المنظمة في الأصول المتداولة - القصيرة الأجل- مثل: النقد والأوراق المالية والذمم المدينة والمخزون، ويشير مصطلح «صافي رأس المال العامل» إلىٰ الفرق بين أصول المنظمة المتداولة والتزاماتها المتداولة. وتتطلب إدارة رأس المال العامل تحديد حجم النقدية وحجم المخزون الذي علىٰ المنظمة الاحتفاظ به، بالإضافة إلىٰ كيفية إدارة الائتمان التجاري؛ ويشمل ذلك: وضع شروط ومعايير الائتمان، وكيفية الحصول علىٰ التمويل القصير الأجل، وهل تقوم المنظمة بالشراء النقدي أو الآجل.

رابعًا: التخطيط والتنبؤ المالي:

تعتبر عمليات التخطيط والتنبؤ المالي من الوظائف الأساس التي يقوم بها المدير المالي؛ حيث يقوم المدير المالي بإعداد الخطط المالية للمنظمة، وإعداد القوائم المالية التقديرية ويشمل ذلك: قائمة الدخل التقديرية، والميزانية العمومية التقديرية، بالإضافة إلىٰ إعداد الموازنات المختلفة مثل: الموازنة النقدية، والموازنات التشغيلية وغيرها. كما يجب علىٰ المدير المالي إعداد التنبؤات المختلفة التي تخص المنظمة؛ مثل: تنبؤات الأرباح، والتنبؤ بالخسائر المالية، والتنبؤ بالتدفقات النقدية وغيرها.

المحاسبة والقوائم المالية:

تُعرَّف المحاسبة بأنها: «نظام معلومات يقوم بقياس أنشطة المنظمة، وتشغيل المعلومات المحاسبية، وإنتاج تقارير مالية، وإيصالها إلىٰ متخذي القرار». وتلبي المحاسبة المالية احتياجات طرفين رئيسين، وهما:

١- الأطراف الداخلية، مثل: الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام داخل المنظمة.

٢- الأطراف الخارجية، مثل: المساهمين، والجهات الحكومية، والبنوك، والمستثمرين المتوقعين، والداعمين، والمحللين الماليين.

وتُعد القوائم المالية هي المخرجات الأساس للنظام المحاسبي، وهي الوسيلة الرئيسة التي تُستخدم لإبلاغ الأطراف الداخلية والخارجية بالمعلومات التي أُعدت وجُمعت في الحسابات المالية بصورة دورية منتظمة.

وتشمل القوائم المالية الرئيسة ما يلي:

أولًا: **قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية):**

وهي عرض المركز المالي للوحدة المحاسبية للمنظمة في تاريخ معين. وتُظهر قائمة المركز المالي العناصر الأساس التالية:

١ - **الأصول:** وهي الموارد الاقتصادية المملوكة للمنظمة، مثل: النقدية والأراضي والمعدات. ويتم قياس جميع الأصول في قائمة المركز المالي علىٰ أساس التكلفة التي تحملتها المنظمة في سبيل اقتناء ذلك الأصل.

٢ - **الالتزامات:** وهي الديون التي يجب علىٰ المنظمة أن تقوم بسدادها، مثل: الالتزامات المالية علىٰ الموردين، أو القروض البنكية.

٣ - **حقوق المساهمين (حقوق الملكية):** وهو الرصيد المتبقي من الأصول بعد سداد الالتزامات، ويتضمن الأموالَ المدفوعة من المساهمين لتأسيس المنظمة، بالإضافة إلىٰ صافي الدخل (الفائض/ العجز) الذي يتمثل في المتبقي من الإيرادات بعد سداد مصروفات تراكم السنوات المالية في الفترة السابقة.

ويوضح الجدول أدناه مثالًا للميزانية العمومية في إحدى المنظمات الصناعية:

اسم المنظمة	مصنع العبوات الحديثة	
اسم القائمة	المركز المالي	
تاريخ القائمة	٣١/ ١٢/ ٢٠١٤م	
وحدة القياس	آلاف الريالات	
الأصول		
مقدار النقدية في الخزينة أو البنوك	نقدية	١٢٣٢
مبالغ مستحقة على العملاء	مدينون	٤٦٤
بضائع تامة الصنع أو أجزاء لم يتم بيعها	مخزون	٥٢٠
آلات تستخدمها الشركة في التصنيع	آلات ومعدات	٥٤٣١
الأرض المقام عليها المصنع	أراضٍ	٤٦٢٤
إجمالي الأصول		١٢٢٧١
الالتزامات		
مبالغ مستحقة على المنظمة للموردين	موردون	١٦٣
مبالغ مستحقة على المنظمة للمقرضين	قروض	٥١٢
إجمالي الالتزامات		٦٧٥

حقوق المساهمين		
مبالغ استثمرت من الملاك في المنظمة	رأس المال	٨٠٠٠
أرباح عن فترات سابقة لم توزع بعد	أرباح محتجزة	٣٥٩٦
إجمالي حقوق المساهمين		١١٥٩٣
إجمالي الالتزامات وحقوق المساهمين		

ثانيًا: **قائمة الدخل:**

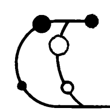
وتظهر قائمة الدخل نتيجة نشاط المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتقاس نتيجة النشاط بالفرق بين الإيرادات والمصروفات خلال فترة زمنية معينة، ويطلق علىٰ هذه النتيجة مصطلح 'صافي الدخل' الذي يعبر عن مدىٰ نجاح المنظمة في بيع منتجاتها وخدماتها بمبالغ أكبر من التكلفة التي تحملتها في سبيل تحقيق تلك المبيعات.

وتشمل قائمة الدخل العناصر الأساس التالية:

١- **الإيرادات:** وتمثل جميع المتحصِّلات الواردة للمنظمة خلال الفترة المحاسبية نتيجة بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلىٰ عملائها. وتُظهر الإيرادات جميع المتحصلات؛ سواءٌ حُصلت نقدًا أو لم تُحصل في حال البيع بالآجل.

٢- **المصروفات:** وهي جميع المدفوعات التي تحملتها المنظمة في سبيل اكتساب الإيرادات خلال الفترة المحاسبية؛ سواءٌ سُددت نقدًا خلال الفترة نفسها أو سوف تُسدد خلال الفترة القادمة.

٣- **صافي الدخل:** ويمثل زيادة إجمالي الإيرادات علىٰ إجمالي المصروفات، أما إذا حدث العكس وزاد إجمالي المصروفات علىٰ إجمالي الإيرادات؛ فإن المنظمة تحقق (صافي خسارة) في هذه الحالة.



ويوضح الجدول أدناه مثالًا لقائمة الدخل في إحدى المنظمات الصناعية:

اسم المنظمة	مصنع العبوات الحديثة	
اسم القائمة	قائمة الدخل	
الفترة المحاسبية	عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٤/١٢/٣١م	
وحدة القياس	آلاف الريالات	
الإيرادات		
الإيرادات التي أُكتسِبت من بيع المنتجات	إيرادات المبيعات	٥٦٦٠
إجمالي المبيعات		٥٦٦٠
المصروفات		
تكلفة تصنيع المنتجات التي يتم بيعها	تكلفة البضاعة المبيعة	٢٦٨٥
مصروفات تشغيلية غير مرتبطة بالإنتاج	مصروفات تسويقية وإدارية وعامة	١١٣٧
إجمالي المصروفات		٣٨٢٢
صافي الدخل		
	صافي الدخل قبل الزكاة	١٨٣٨
مقدار الزكاة على صافي الدخل	مقدار الزكاة	١٨٣
صافي الدخل بعد الزكاة		١٦٥٥

ثالثًا: قائمة الأرباح المحتجزة:

وتظهر هذه القائمة الكيفية التي يؤثر بها كلٌّ من صافي الدخل وتوزيعات الأرباح في المركز المالي للمنظمة، وتوضح المعادلة التالية علاقة كلٍّ من هذين العنصرين بالمركز المالي:

رصيد أرباح محتجزة أول الفترة + صافي الدخل – التوزيعات = رصيد أرباح محتجزة آخر الفترة.

ويوضح الجدول أدناه مثالًا لقائمة الأرباح المحتجزة في إحدى المنظمات الصناعية:

اسم المنظمة	**مصنع العبوات الحديثة**	
اسم القائمة	**قائمة الأرباح المحتجزة**	
تاريخ القائمة	**عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٤/١٢/٣١م**	
وحدة القياس	**آلاف الريالات**	
رصيد الأرباح في نهاية الفترة السابقة	رصيد الأرباح المحتجزة في ١/ ١/ ٢٠١٤م	**٣١٦٣**
صافي الدخل كما يظهر في قائمة الدخل	صافي ربح عام ٢٠١٤م	**١٦٥٥**
ما وُزِع من أرباح خلال الفترة	يطرح توزيعات أرباح عن عام ٢٠١٤م	**١٢٢٢**
رصيد الأرباح المحتجزة في نهاية الفترة والذي يظهر في قائمة المركز المالي	رصيد الأرباح المحتجزة في ٣١/ ١٢/ ٢٠١٤م	**٣٥٩٦**

رابعًا: قائمة التدفقات النقدية

وتظهر هذه القائمة التدفقات النقدية الداخلة (المتحصلات)، والتدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) للمنظمة، وتقسم قائمة التدفقات النقدية إلىٰ ثلاثة أقسام رئيسة، وهي:

١- **صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:** وترتبط بالنشاط التشغيلي للمنظمة، مثل: المتحصلات من العملاء، والمدفوعات للموردين والعاملين.

٢- **صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:** وترتبط بالأنشطة الرأسمالية في المنظمة مثل اقتناء الأصول الطويلة الأجل كالأراضي والمعدات، أو التخلص منها بالبيع.

٣- **صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:** وترتبط ارتباطًا مباشرًا بتمويل المنظمة نفسها من قِبَل المقرضين كالبنوك، أو من الملاك من خلال زيادة رأس المال.

ويوضح الجدول أدناه مثالًا لقائمة التدفقات النقدية في إحدىٰ المنظمات الصناعية:

اسم المنظمة	مصنع العبوات الحديثة		
اسم القائمة	قائمة الأرباح المحتجزة		
تاريخ القائمة	عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٤/١٢/٣١م		
وحدة القياس	آلاف الريالات		
تدفقات نقدية عن أنشطة مرتبطة بالحصول على الدخل	التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية		
	متحصلات من العملاء	٣٨٢٠	
	مدفوعات لموردين وعاملين	(٢١٤٥)	
	مدفوعات عن الرسوم والضرائب	(٢٣٥)	
	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية		١٤٤٠
تدفقات نقدية عن أنشطة مرتبطة ببيع أو شراء أصول طويلة الأجل	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية		
	مدفوعات لشراء آلات	(٢٩١)	
	متحصلات نتيجة بيع بعض المعدات القديمة	٦٠	
	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية		(٢٣١)

تدفقات نقدية مرتبطة بالمستثمرين (الملاك) والمقرضين	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية		
	متحصلات نتيجة الحصول على قرض	٩١٤	
	توزيعات مسددة	(١٢٢٢)	
	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية		(٣٠٨)
صافي التدفقات النقدية خلال الفترة	صافي التدفقات النقدية خلال الفترة		٩٠١
رصيد النقدية في ١/ ١/ ٢٠١٤م	رصيد النقدية في بداية الفترة		٣٣١
رصيد النقدية في ٣١/ ١٢/ ٢٠١٤م	رصيد النقدية في نهاية الفترة		١٢٣٢

خامسًا: **العلاقة بين القوائم المالية:**

في مناقشتنا للقوائم المالية الأربع السابقة، قمنا باستعراض العناصر التي تظهر في كل قائمة، وأهمية كل عنصر لمتخذي القرارات. وتترابط القوائم المالية الأربع فيما بينها كما يلي:

- صافي الدخل الذي يظهر في قائمة الدخل؛ يتم إضافته إلىٰ رصيد الأرباح المحتجزة أول المدة، وذلك في قائمة الأرباح المحتجزة.
- رصيد الأرباح المحتجزة في نهاية الفترة كما يظهر في قائمة الأرباح المحتجزة؛ يظهر ضمن عناصر حقوق المساهمين بالميزانية العمومية.
- التغير في الرصيد النقدي كما يظهر في قائمة التدفقات النقدية مضافًا إلىٰ الرصيد النقدي في أول الفترة يساوي رصيد النقدية في آخر الفترة كما يظهر في الميزانية العمومية.

التحليل المالي:

تحتوي القوائم المالية علىٰ كثير من البيانات التي يمكن استخدامُها في تقويم أداء المنظمة، والتعرف علىٰ قوة مركزها المالي من قِبَل الأطراف الخارجية والداخلية. فالأطراف الخارجية -كالمستثمرين والمقرضين والموردين- يقومون بتحليل البيانات المالية من أجل معرفة قوة المركز المالي للمنظمة، وقدرتها علىٰ الوفاء بالتزاماتها لهم. وأما الأطراف الداخلية -كمجلس الإدارة والمدير المالي- فإن البيانات المالية تساعدهم علىٰ التخطيط المالي، والقيام بالرقابة الفعالة علىٰ نواحي النشاط الداخلي في المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والتعرف علىٰ مشكلات الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ويستخدم المحللون الماليون نوعين من التحليل المالي؛ الأول يُسمىٰ «تحليل الاتجاهات أو التحليل الأفقي»، ويُعنىٰ بدراسة النسب المالية لشركة معينة عبر عددٍ من السنوات، والثاني يُسمىٰ «التحليل المالي بالنسب أو التحليل الرأسي»، ويُعنىٰ بدراسة العلاقات بين البنود المترابطة في القوائم المالية ليعبِّر عنها بطريقة إحصائية ملائمة(١).

وحتىٰ يكون للمعلومات المحسوبة من التحليل معنًىٰ ودلالة؛ فلا بد أن تقارن بمعايير محددة للقياس، مثل: المعايير التاريخية للمنظمة عن سنوات سابقة، أو المعايير العالمية المتعارف عليها، أو معايير الصناعة(٢).

ويوضح الجدول أدناه النسب المالية الأكثر شيوعًا المستخدمة في مجال تحليل القوائم المالية:

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
نسب السيولة	تستخدم كمؤشرات لتقويم القدرة علىٰ الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل	رأس المال العامل	رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الالتزامات المتداولة
		نسبة التداول	نسبة التداول = الأصول القصيرة الأجل/ الالتزامات القصيرة الأجل

(١) الشيخ، فهمي.(٢٠٠٨). **التحليل المالي**. رام الله: المؤلف، ص٥.

(٢) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرىٰ.(٢٠١٤). **مبادئ إدارة الأعمال**. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص٣٧٧.

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
		نسبة السيولة السريعة	نسبة السيولة = (نقدية + استثمارات قصيرة الأجل+ صافي المدينين)/ الالتزامات المتداولة
		نسبة النقدية	نسبة النقدية = النقدية وما يعادلها / الالتزامات المتداولة
نسب الربحية	تستخدم لتقويم قدرة المنظمة علىٰ توليد الأرباح	معدل العائد علىٰ صافي المبيعات	معدل العائد علىٰ صافي المبيعات = صافي الدخل / صافي المبيعات
		معدل العائد علىٰ إجمالي الأصول	معدل العائد علىٰ إجمالي الأصول = (صافي الدخل + مصروف الفوائد) / متوسط إجمالي الأصول * متوسط إجمالي الأصول = (إجمالي الأصول أول المدة + إجمالي الأصول آخر المدة) / ٢

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
		معدل العائد علىٰ حقوق المساهمين	معدل العائد علىٰ حقوق المساهمين = (صافي الدخل – توزيعات الأسهم الممتازة) / متوسط حقوق المساهمين * متوسط حقوق المساهمين= (حقوق المساهمين أول المدة + حقوق المساهمين آخر المدة)/ ٢
		ربحية السهم (نصيب السهم العادي من الأرباح)	ربحية السهم = (صافي الدخل – توزيعات الأسهم الممتازة) / عدد الأسهم العادية المتاحة خلال الفترة
نسب الرفع المالي	تستخدم لتقويم سياسة التمويل، ودرجة المخاطرة التي يتحملها المساهمون والدائنون بسبب تلك السياسة	نسبة الاقتراض (المديونية)	نسبة الاقتراض = إجمالي الالتزامات / إجمالي الأصول
		نسبة الالتزامات إلىٰ حقوق الملكية	نسبة الالتزامات إلىٰ حقوق الملكية = إجمالي الالتزامات / حقوق الملكية
		معدل تغطية الفوائد	معدل تغطية الفوائد = الربح التشغيلي / مصروف الفوائد

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
نسب كفاءة النشاط	تستخدم لتقويم الكفاءة في استخدام المنظمة لمواردها المالية وأصولها المختلفة	معدل دوران المخزون	معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون * متوسط المخزون= (مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة) / ٢
		أيام بقاء المخزون	أيام بقاء المخزون = عدد الأيام في السنة / معدل دوران المخزون
		معدل دوران المدينين (الذمم)	معدل دوران المدينين = صافي المبيعات الآجلة / متوسط أرصدة المدينين
		متوسط فترة التحصيل	متوسط فترة التحصيل = عدد الأيام في السنة / معدل دوران المدينين
نسب السوق	ويستفاد منها كمؤشرات للمستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية	مضاعف الربحية	مضاعف الربحية = سعر السهم في السوق / ربحية السهم
		عائد السهم	عائد السهم = التوزيعات لكل سهم من الأسهم العادية / سعر السوق لكل سهم من الأسهم العادية

المجموعات	الاستخدامات	النسب المالية	تعريف النسب المالية
		القيمة الدفترية لكل سهم من الأسهم العادية	القيمة الدفترية لكل سهم من الأسهم العادية = (إجمالي حقوق المساهمين – حقوق الأسهم الممتازة) / عدد الأسهم العادية المتاحة

في اعتقادك كمتخصص في الإدارة المالية والمحاسبة، ما البرامج والموضوعات التي ستقترح على إدارة المنظمة الاهتمامَ بها لتثقيف العاملين في الجانب المالي؟

الإدارة المالية في شريحة:

الإدارة المالية

قرارات الإدارة المالية

- موازنة رأس المال
- إدارة رأس المال
- هيكل رأس المال
- التخطيط والتنبؤ المالي

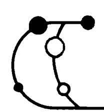
المحاسبة والقوائم المالية

- قائمة المركز المالي
  - الأصول
  - الالتزامات
  - حقوق المساهمين
- قائمة الدخل
  - الإيراد
  - المصروف
  - صافي الدخل
- قائمة الأرباح المحتجزة
- قائمة التدفقات النقدية
  - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
  - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
  - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
- العلاقات بين القوائم المالية

التحليل المالي

النسب المالية الأكثر شيوعاً

نسب السيولة	نسب الربحية	نسب الرفع المالي	نسب كفاءة النشاط	نسب السوق



[٧] إدارة المسؤولية الاجتماعية

مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يُعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة، وقد ظهر نتيجةَ تنامي اقتصاديات الشركات العابرة للقارات التي تُعد بمنزلة مجتمعات ضمن مجتمعات عالمية، بالإضافة إلىٰ انتشار مفاهيم الحفاظ علىٰ البيئة وعدم الإضرار بها؛ نتيجة لتوسع الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية علىٰ كوكب الأرض، وما خلَّفه ذلك من أضرار بيئية تستلزم إعادة النظر في مفهوم الرأسمالية القائم علىٰ أساس الحرية الفردية. ولقد وضع الإسلام اللبنات الأولىٰ في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتجلَّىٰ ذلك في حديث النبي صلىٰ الله عليه وسلم: «مثل المؤمنين في توادِّهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكىٰ منه عضوٌ تداعىٰ له سائر الجسد بالسهر والحُمَّىٰ»، ومن معاني المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع ما أصَّلته القاعدة الشرعية: (لا ضرر ولا ضرار)[١]

وحتىٰ وقتنا الراهن لم يتم التوصل إلىٰ مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل قاطع، ولم تكتسب قوةً إلزامية قانونية أو وطنية ودولية، ولا تزال هذه المسؤولية

(١) مراس، مركز.(٢٠١٠). الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية. الرياض: مجلس المسؤولية الاجتماعية، ص١٤.

في جوهرها أدبيةً ومعنوية، فهي تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها التطوعية الاختيارية، ومنها برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية؛ نذكر منها:

تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: (المسؤولية الاجتماعية هي: السلوك الأخلاقي لمنظمة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في منظمات الأعمال، وليس مجرد حاملي الأسهم).

تعريف المجلس العالمي للتنمية المستدامة بأنَّها: (الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالعمل والتصرُّف بشكل أخلاقي بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحسين نوعية حياة القوىٰ العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل).

تعريف البنك الدولي المسؤوليةَ الاجتماعية لمنظمات القطاع الخاص بأنها: «الالتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل؛ لتحسين مستوىٰ معيشة الناس بأسلوب يخدم قطاع الأعمال والتنمية علىٰ حدٍّ سواء).

تعريف (كارول) أن (المسؤولية الاجتماعية هي: التزام المنظمة بأن تضع نُصبَ عينيها عملية صنع القرارات والآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات علىٰ النظام الاجتماعي الخارجي؛ بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلِف الأرباح الاقتصادية المطلوبة، والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات).

ومع تعدد تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلا أن هناك جانبَين يمكنُنا التركيز عليهما[١]:

الجانب الأول: قانوني ينطلق أساسًا من العلاقة القائمة بين المجتمع والمنظمة، ويتمثل مضمونه في أن المنظمة لها عمليات تنفذها وسلوك تمارسه وأهداف تحققها؛ ومن ثم لا بد أن يكون لذلك آثارُه التي تمتد لتغطي كل المجتمع؛ أيًّا كانت تلك الآثار.

الجانب الثاني: ويتمثل في الجانب الإنساني، ويقوم على الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ما ومدى إسهامها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع؛ لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية المنظمة.

---

(١) نوال، ضيافي.(٢٠٠٩). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (مجلة التنظيم والعمل، العدد الخامس). الجزائر: جامعة معسكر، ص٤.

مجالات المسؤوليات الاجتماعية :

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث (كارول) يشير إليها بأربعة مجالات، وهي: المجال الاقتصادي، والأخلاقي، والقانوني، والخيري، كما هي موضحة في الشكل أدناه[١]:

المجال الخيري (الإنساني): التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع، وتحسين نوعية الحياة.

المجال الأخلاقي: مراعاة المنظمة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي إلى أن تعمل بشكل صحيح وحق وعادل.

المجال القانوني: الالتزام بالقانون الذي يعكس ما هو صحيح أوخطأ في المجتمع، و هو ما يمثل قواعد العمل الأساس.

المجال الاقتصادي: تحقيق المنظمة عائدًا، و هذا يمثل قاعدة أساس للوفاء بالمتطلبات الأخرى.

المجال الاقتصادي: ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة، والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي، وبما لا يُلحق ضررًا بالمجتمع والبيئة.

---

(١) Carroll Archie, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business- Horizons, July. .August,1991, page 405

المجال القانوني: ويتمثل في الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تضعُها الدولة، ويجب ألا تخرِقها منظماتُ الأعمال.

المجال الأخلاقي: ويفترض أنه يجب علىٰ منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها.

المجال الخيري (الإنساني):ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام، ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرىٰ.

القواعد الاسترشادية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية تحقيقَ أثر ملموس عبر الالتزام والإسهام الفعلي نحو الأطراف الرئيسة ذات العلاقة بالمنظمة، ومن أبرز هذه الأطراف: العاملون وأسرهم، والعملاء، وعموم المجتمع المحلي، والمنافسون، والموردون. ويُبرز الجدول التالي القواعدَ الاسترشادية للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف هذه الأطراف[1]:

الأطراف	القواعد الاسترشادية
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	العمل على تأمين بيئة آمنة ومحفزة لأداء المهام، بحيث تسهم في تحسين مستوى صحة ورفاهية الموظفين وذويهم، وبما لا يخل بالتزاماتهم تجاه أسرهم. تشجيع حرية إبداء الأفكار والآراء المنضبطة بالقواعد السلوكية المتعارف عليها، والإصغاء إليها بكل احترام وتقدير، ومن غير تسفيه أو تحقير. العمل على تشجيع جميع الموظفين دون تمييز للانخراط في برامج تدريبية وتطويرية، بحيث تسهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم المهنية والذاتية. العمل على تأكيد العلاقة مع الموظفين على أسس من المسؤولية والنجاح المشترك. العدل بين جميع الموظفين، وعدم التفريق بينهم لاعتبارات عِرْقية أو شخصية.

(١) مراس، مركز.(٢٠١٠). **الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية.** الرياض: مجلس المسؤولية الاجتماعية، ص٢٢.

الأطراف	القواعد الاسترشادية
	تشجيع جميع الموظفين، وتسهيل مهماتهم للانخراط في أنشطة تسهم في دعم المجتمع المحلي للمنظمة. التقيد بجميع الأنظمة والتشريعات المعمول بها محليًّا وفي نطاق العمل.
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	تلتزم المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بالاستثمار فيه من خلال مشاريع ومبادرات ذات صبغة تنموية بعيدة المدى. العمل قدر المستطاع على تقديم جميع أشكال العون المباشر وغير المباشر للمنظمات الخيرية والاجتماعية والتنموية، وذلك من أجل تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه. الإسهام في دعم وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع المحيط بجميع فئاته، مع عدم التفريق لأي اعتبارات عرقية أو شخصية.
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	العمل على تحديد جميع التأثيرات الناتجة عن ممارسة المنظمة أعمالَها على البيئة المحلية؛ سواءٌ التأثيرات الإيجابية أو السلبية، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة. العمل على تحقيق أهداف مستقبلية ونتائج إيجابية مستمرة تتطابق مع المعايير الدولية للمحافظة على البيئة، مع توثيقها بشكل دوري ضمن تقارير المسؤولية الاجتماعية. الإسهام في دعم الجهود المباشرة وغير المباشرة التي تهدف إلى تطوير الأساليب والبرامج التطبيقية النظيفة أو الصديقة للبيئة، مثل برامج ترشيد

القواعد الاسترشادية	الأطراف
التكاليف لأغراض بيئية، أو تطبيق برامج الطاقة البديلة، أو برامج إعادة التدوير.	
الالتزام قدر الإمكان بالشراء من الموردين المحليين دعمًا لاقتصاديات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك علىٰ أسس مشتركة من المسؤولية والنجاح. العمل علىٰ فتح قنوات تواصل مع جميع موردي المنظمة بغرض تحسين مستوىٰ الخدمات والمنتجات النهائية للمستهلك. العمل قدر الإمكان علىٰ إلزام جميع الموردين بمعايير المسؤولية الاجتماعية. تقديم جميع أشكال الدعم التوعوي والمهني للإسهام في إنجاح برامج المسؤولية الاجتماعية لدىٰ الجهات الموردة.	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين
الالتزام بقواعد المنافسة النزيهة، والالتزام بعدم الإضرار بأي منافس. الالتزام بتقديم أفضل المنتجات والخدمات بما لا يتعارض مع مصالح المستهلك، وبما لا يخل بمصالح المنافسين. الالتزام بالامتناع عن ممارسة جميع أشكال الفساد والرشوة بهدف الحصول علىٰ ميزات تفضيلية غير مشروعة عند التقديم للعروض، أو تسليم المنتجات أو المشاريع.	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

الأطراف	القواعد الاسترشادية
	الالتزام بجميع ممارسات المنافسة المسؤولة التي تقتضي عدم الإضرار من أجل تحقيق ميزات تنافسية على حساب مسؤوليات المنظمة تجاه المستهلك، أو البيئة، أو المنافسين، أو المجتمع. الالتزام بجميع التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها محليًّا فيما يخص ممارسات المنظمة. الالتزام بأخلاقيات وقواعد العمل، التي ربما لا ينص عليها النظام أو القوانين المعمول بها.



المسؤولية الاجتماعية في شريحة:

[illegible]

مفهومها يدور بين

[illegible]

الجانب الإنساني
- يقوم على الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة بصفتها وحدة مستقلة

مجالات المسؤولية الاجتماعية

المجال الاقتصادي: تحقيق المنظمة عائدًا، [illegible]

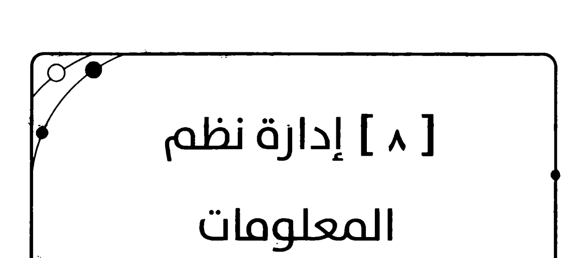
المجال الخيري (الإنساني): التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع، وتحسين نوعية الحياة.

المجال القانوني: الالتزام بالقانون الذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع، و هو ما يمثل قواعد العمل الأساس.

المجال الأخلاقي: مراعاة المنظمة للجوانب الأخلاقية [illegible]

القواعد الاسترشادية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية

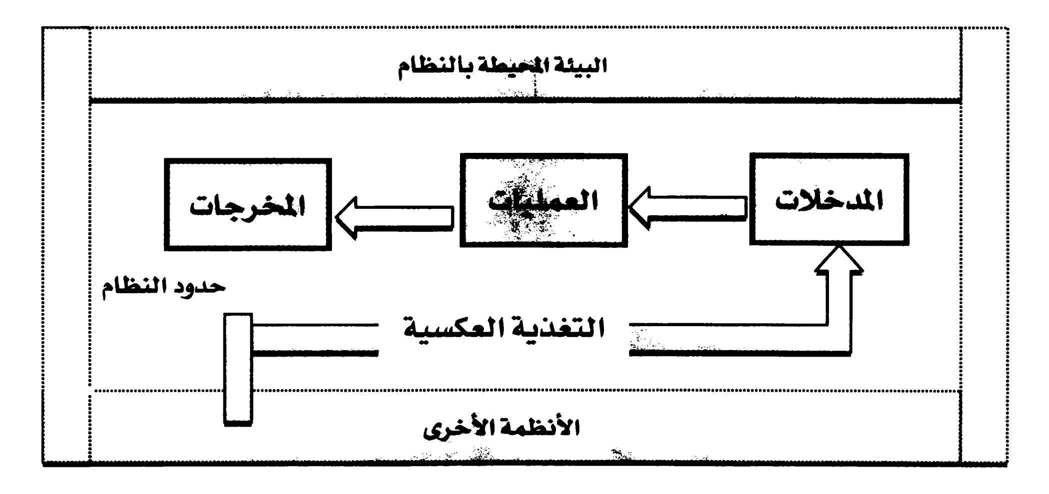
١ - المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين
٢ - المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
٣ - المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
٤ - المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين
٥ - المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين



[٨] إدارة نظم المعلومات

مفهوم نظام المعلومات :

النظام هو مجموعة من العناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف معين، ويتكون النظام من ثلاثة مكوِّنات أساس؛ وهي: المدخلات، والمعالجات (العمليات)، والمخرجات. وغالبًا ما يسمح النظام بحدوث تغذية عكسية في صورة مدخلات مرتدة تسهم في التقويم والرقابة على الأداء. ويعمل النظام داخل بيئة محيطة به تقع خارج حدوده، ويتأثر النظام بهذه البيئة المحيطة ويؤثر فيها أيضًا. ويوضح الشكل أدناه المكونات الأساس للنظام:

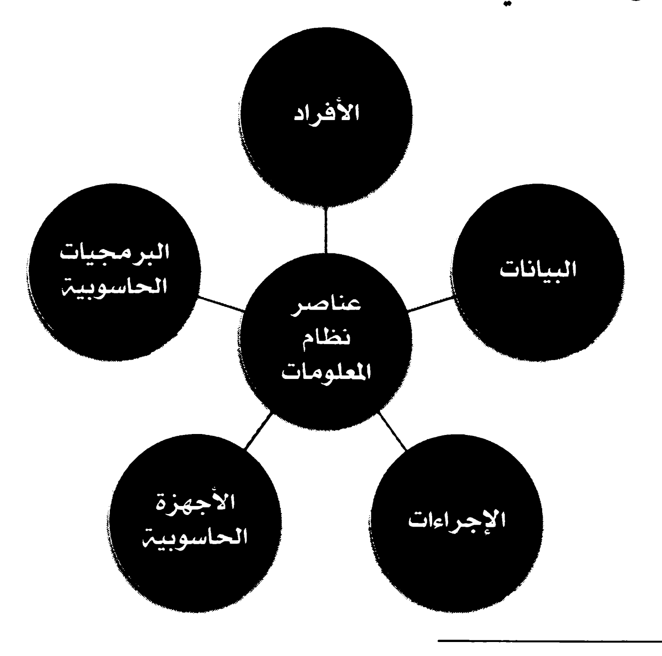


ويمكننا تعريف نظام المعلومات بأنَّه: «بيئة تحتوي علىٰ عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها؛ بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيًّا، وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات». ويوضح التعريف العناصر الرئيسة لمفهوم نظام المعلومات، وهي[1]:

١ - أنه يعد بيئةً أو كيانًا قائمًا بذاته، وتفصله عن الكيانات الأخرىٰ أو عن المحيط الذي يعمل فيه حدودٌ، وفي معظم الحالات فإن هذه الحدود غير ملموسة.

٢ - أنه يتكون من عدد من العناصر، وهي: الأفرادُ، وهم إخصائيو نظم المعلومات والمستخدمون النهائيون، والأجهزة الحاسوبية، والبرمجيات الحاسوبية، والبيانات، والإجراءات والأساليب التي تحكم عمل النظام وتديره.

انظر الشكل التوضيحي أدناه:



(١) الصباغ، عماد.(٢٠٠٠). نظم المعلومات. عمَّان: مكتبة دار الثقافة، ط١، ص١١.

٣- أنَّ عناصر نظام المعلومات تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها المحيطة بها بصورة دائمة، ويُعد نظام المعلومات نموذجًا للنظام المفتوح الذي يتفاعل مع محيطه.

٤ - أنَّ الهدف الأساس لنظام المعلومات هو جمع البيانات ومعالجتها، ثم إنتاج وبث المعلومات. **والبيانات** هي مفاهيم لغوية، أو رياضية، أو رمزية خالية من المعنىٰ الظاهري المتفق عليه لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث؛ فمفاهيم مثل: سيارة، وصندوق، وكرسي، والرقم السادس؛ هي بيانات لا معنىٰ ظاهريًّا لها، وهي بحاجة لأن تخضع لعملية معالجة لتتحول إلىٰ معلومات، وتتم المعالجة عن طريق الجمع أو التصنيف أو الترتيب أو الترميز أو الاختصار أو الترجمة أو الجدولة، وغيرها من أدوات المعالجة المختلفة، وتهدف المعالجة إلىٰ تحويل المفاهيم الخالية من المعنىٰ الظاهري إلىٰ مفاهيم ذات معنىٰ تساعد في عملية صنع القرار، وتتم المعالجة عبر نظام حاسوبي. **والمعلومات** هي التي تنتج عن معالجة البيانات، ويمكننا تعريفها بأنها: «بيانات معالجة لها معنىٰ وقيمة، وتستخدم في صناعة القرارات».

ويوضح الشكل أدناه مكونات نظام المعلومات:



أهمية نظم المعلومات:

تتعامل الوحدات الوظيفية في المنظمات الإدارية مع حجمٍ هائل من البيانات والمعلومات التي تساعدها في القيام بمهامها الوظيفية، ولا مبالغة في القول بأن نجاح العملية الإدارية يتوقف علىٰ قدرة المنظمة علىٰ جمع وترتيب وتنظيم واستثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية(١).

نجاح العملية الإدارية يتوقف على قدرة المنظمة على جمع وترتيب وتنظيم واستثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية

وترتكز العديد من الوظائف الإدارية في المنظمة علىٰ دعم نظم المعلومات، ويمكننا إبرازُ هذا الدور والأهمية فيما يلي:

١- **وظيفة التخطيط**: ترتكز وظيفة التخطيط علىٰ جمع البيانات المتعلقة بالماضي والحاضر والمستقبل، واستخدامها في وضع خطة تتناسب مع إمكانات وظروف المنظمة. وتقوم نظم المعلومات بتوفير هذه البيانات المبوبة بشكلٍ تصبح فيه قابلة للاستخدام.

٢- **وظيفة التنظيم**: تقوم وظيفة التنظيم علىٰ تنسيق وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة باعتمادها شكلًا تنظيميًّا ملائمًا. وتؤدي نظم المعلومات دورها في ربط هذه الوحدات والإدارات مع بعضها عبر شبكة معقدة باستخدام أنظمة حاسوبية ووسائل اتصال حديثة تسهم في فاعلية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

---

(١) الخشروم، محمد؛ وموسىٰ، نبيل.(٢٠٠٥). **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢، ص٤٦٠.

٣- **وظيفة صناعة واتخاذ القرارات:** تقوم صناعة القرار السليم علىٰ استخدام البيانات والمعلومات الصحيحة المصنفة المتوفرة في الوقت الملائم. وتعمل نظم المعلومات علىٰ تزويد أصحاب القرار بهذه المعلومات.

٤- **وظيفة القيادة:** تساعد نظم المعلومات الفعالة القائد الإداري في متابعة المهام والأنشطة للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

٥- **وظيفة الرقابة:** تساعد نظم المعلومات في تنفيذ العملية الرقابية من خلال إمدادها بالمعلومات الأولية والنهائية (المخطط والفعلي).

أنواع نظم المعلومات:

تعتبر المنظمات الإدارية نظامًا متكاملًا له مدخلاته ومخرجاته، وبالنظر إلىٰ هذه المنظمات؛ فإننا نجد بها العديد من تطبيقات نظم المعلومات، ويمكننا تصنيفها علىٰ النحو التالي:

١- **نظم المكاتب الآلية:** وتمد هذه النظم جميع العاملين في المنظمة بالبيانات، وتتعامل مع الوثائق والمستندات المطلوبة لأداء الأعمال، وذلك من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل عمليات الحفظ والاسترجاع والتعديل والحذف والإضافة، ومن أهم تطبيقاتها: نظم الأرشفة الإلكترونية لحفظ الوثائق والمستندات واسترجاعها.

٢- **نظم العمليات التشغيلية:** وتعبر عن نظم العمليات التي تخدم المستوىٰ التشغيلي بالمنظمة، وهي نظم مبنية علىٰ استخدام الحاسوب، وتقوم علىٰ جمع وتسجيل ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية لأنشطة وعمليات المنظمة، مثل: المبيعات، والمشتريات، والمخزون، والعمليات المالية، وعمليات الإنتاج، والموارد

البشرية، بالإضافة إلىٰ جمع وتسجيل الأحداث في البيئة الخارجية للحصول علىٰ معلومات، وبثّها في شكل تقارير روتينية لمستخدميها داخل أو خارج المنظمة.

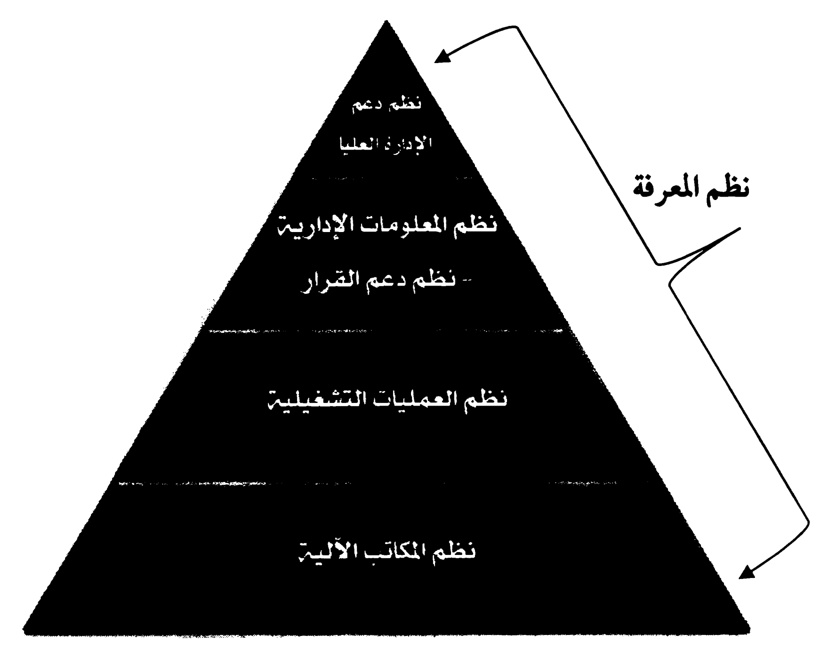
٣- **نظم المعلومات الإدارية:** تعتمد نظم المعلومات الإدارية علىٰ أنظمة المعلومات التشغيلية، وتخدم المديرين في المنظمة، وتزودهم بالتقارير اليومية، وتسمح لهم بتداول البيانات المتعلقة بالإنجاز الحالي أو المعلومات التاريخية، وهي مخصصة للأحداث الداخلية في المنظمة، وتساعد علىٰ وظائف التخطيط والإشراف واتخاذ القرار.

٤- **نظم دعم القرار:** وتخدم هذه النظم مستويات الإدارة الوسطىٰ في المنظمة، وتستخدم بيانات نظم المعلومات التشغيلية والإدارية، بالإضافة إلىٰ استفادتها من بيانات البيئة الخارجية؛ مثل: أسعار المنافسين، ولهذه الأنظمة قدرة تحليلية؛ إذ تقوم بتجميع البيانات الداخلية والخارجية ومعالجتها، وتتميز بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتساعد الإدارة الوسطىٰ علىٰ التخطيط والجدولة والمتابعة واتخاذ القرارات.

٥- **نظم دعم الإدارة العليا:** وتخدم هذه النظم المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وتهتم بالمستوىٰ الإستراتيجي، وتجمع البيانات من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتميز بالقدرات التحليلية، وتسهم في بناء إستراتيجيات المنظمة وتطويرها، وتمكّن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

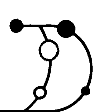
٦- **النظم المبنية علىٰ المعرفة:** وتشير المعرفة إلىٰ المعلومات التي تتيح إمكانية التصرف واتخاذ القرارات. وتساعد هذه النظم علىٰ جمع وتصنيف المعارف التطبيقية المكتسبة في المنظمة من خلال الممارسات المختلفة للعاملين والمديرين، ثم معالجتها والاستفادة منها في عمليات التصميم والتخطيط والجدولة واتخاذ القرارات.

ويوضح الشكل أدناه تصنيف أنواع نظم المعلومات، والمستويات الإدارية التي يخدمها:



من خلال ما تعلمته في الأسطر السابقة:

ما الفرق بين هندسة وعلوم الحاسب الآلي، ونظم المعلومات؟



إدارة النظم في شريحة:

عناصر نظم المعلومات

- البيانات
- الأجهزة
- البرمجيات

هدف إدارة نظم المعلومات

أهمية إدارة نظم المعلومات

- التخطيط: ترتكز عملية التخطيط على جمع البيانات
- التنظيم: نظم المعلومات تؤدي دورًا هامًا في ربط الوحدات والإدارات
- صناعة القرار: تعمل نظم المعلومات على تزويد صناع القرار بالمعلومات
- القيادة: تساعد على متابعة المهام والأنشطة
- الرقابة: تمد العملية الرقابية بالمعلومات الأولية والنهائية

أنواع نظم المعلومات

- نظم المكاتب
- نظم العمليات التشغيلية: على المستوى التشغيلي تقوم على جمع وتسجيل ومعالجة البيانات للأنشطة اليومية
- نظم المعلومات
- نظم دعم القرار: تساعد الإدارة الوسطى على التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار من خلال تجميع البيانات الداخلية والخارجية ومعالجتها
- النظم المبنية على المعرفة: تساعد على جمع المعارف من خلال ممارسات العاملين لتساعد في العمليات المختلفة

[٩] إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته علىٰ مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المنظمةُ من أجل الوصول إلىٰ أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة علىٰ استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدىٰ التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف.

ولقد عرَّفت منظمة القياس العالمية إدارةَ الجودة الشاملة بأنها: «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء علىٰ المدىٰ الطويل من خلال التركيز علىٰ متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين»[(١)].

ويمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة علىٰ أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي[(٢)]:

---

(١) زيدان، سلمان.(٢٠١٠). **إدارة الجودة الشاملة الفسلفة ومداخل العمل، الجزء الأول**. عمان: دار المناهج، ص٢٧.

(٢) جودة، محفوظ أحمد.(٢٠١٢). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. عمان: دار وائل للنشر، ط٦، ص٢٣.

- **إدارة:** تخطيط جميع النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها، كما يتضمن ذلك دعمَ نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماجَ جميع موظفي المنظمة؛ ومن ثَم ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشكلات الجودة، وإجراء التحسينات المستمرة.

ويقوم منهج إدارة الجودة الشاملة علىٰ قاعدة: «العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولىٰ»، وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم والمبادئ الإدارية الحديثة، وترسيخ العمل الجماعي والتعاوني المنسق بين العاملين، واستغلال الطاقات والإمكانات المتوفرة في المنظمة، وتحسينها بشكل مستمر؛ مما يعود بالنفع علىٰ المنظمة وعلىٰ من يعمل فيها، وعلىٰ المجتمع الذي تعيش في كنفه، لتحصل في النهاية علىٰ رضاه.

المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز علىٰ مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوربية، ثم باقي دول العالم؛ حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه اسم «إدارة الجودة الشاملة»، يقوم علىٰ مفهوم الإدارة القديم؛ ليتماشىٰ مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد تحقيق الجودة لكسب رضا العملاء؛ تأكيدًا أن مسألة الجودة لا تشمل مجالًا معينًا أو أكثر داخل المنظمة، بل تشملها جميعها.

كما أن الاهتمام بالجودة ارتبط وتداخل مع التطور في علوم أخرىٰ متعددة؛ خاصة علوم الإدارة والإحصاء والحوسبة التي استخدمت أساليبها في تطوير فكر

وممارسات الجودة في المنظمات. وارتبط أيضًا تطور الجودة من جهة أخرىٰ بالتطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي في الدول المختلفة؛ متقدمة أو نامية، والذي انعكس سلبًا أو إيجابًا علىٰ بيئة الاستثمار والأعمال الوطنية التي تعمل فيها المنظمات، ويمكن أن تكون بيئة محفزة أو معوقة لنمو الأعمال والمنظمات بأنواعها(١).

ولقد كانت العولمة الاقتصادية علىٰ وجه الخصوص السببَ الرئيس في تحول الجودة من مجرد أساليب أو عمليات منعزلة في المنظمات، إلىٰ فلسفة إستراتيجية وتوجه تنافسي شامل يمكِّن منظمات الأعمال المعاصرة من التعامل الإستراتيجي مع ذلك العالم المتحول والمتغير، الذي لا يحترم إلا المنظمات المحترفة التي تعي وتفهم وتحترم طبيعة هذا العالم الجديد(٢).

ويمكننا من خلال نظرة تاريخية أن نجد أن الوصول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مرَّ بأربع مراحل تاريخية رئيسة، ويوضح الشكل التالي هذه المراحل وأبرز معالمها(٣):

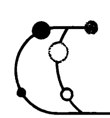
---

(١) خشبة، محمد ماجد.(٢٠٠٥). **الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات**. الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ص٩.

(٢) المرجع السابق، ص٩.

(٣) Zairi, Mohamed.(2009). **Total Quality Management Contributions to Theory and Applications**. 1st Ed. UK: ECBPM Publishing House, page15.

إدارة الجودة الشاملة TQM	إدارة الجودة Quality Management	تأكيد الجودة QualityAssurance	ضبط الجودة QualityControl
✓ ظهور مفهوم رضا العميل. ✓ التخطيط الإستراتيجي للجودة. ✓ ظهور مفاهيم إدارة التغيير في المنظمات والأفراد. ✓ أدوات التحسين المستمر. ✓ ظهور مفاهيم تأثير المجتمع في الجودة. ✓ ظهور جوائز التميز العالمية. ✓ أدوات قياس الأداء. ✓ مفاهيم فرق العمل.	✓ ظهور أدلة الجودة. ✓ ظهور الأدلة الإجرائية للجودة. ✓ ظهور البرامج الحاسوبية لتأكيد الجودة. ✓ شيوع مفهوم أن الجودة مسؤولية الجميع. ✓ ظهور مواصفات تأكيد الجودة ISO9000/ 1400	✓ برامج تأكيد الجودة. ✓ الإجراءات المستندية. ✓ إجراءات التأهيل للجودة. ✓ ظهور مواصفات تأكيد الجودة مثل الآيزو.	✓ اختبار وفحص المنتجات. ✓ استخدام الأدوات الإحصائية. ✓ عامل ضبط الجودة. ✓ اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
١٩٩٠م-حتى الآن	١٩٨٠م-١٩٩٠م	١٩٧٠م-١٩٨٠م	١٩٦٠م-١٩٧٠م



مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC176 -بعد دراسة متكاملة لأساسات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة- ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية التي أُستند إليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000؛ تلك المبادئ هي(١):

١- **التركيز على الزبون:** تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها، والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

٢- **القيادة:** تقع على قيادة المنظمة مسؤولية تحقيق هدف المنظمة الأساس وتوجهها الكلي، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة.

٣- **مشاركة الأفراد:** إن الأفراد في جميع المستويات هم ضروريون للمنظمة، والسماح لهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

٤- **مدخل العملية:** إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

٥- **استخدام مدخل النظام للإدارة:** إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهداف بفعالية وكفاءة.

---

(١) زيدان، سلمان.(٢٠١٠). **إدارة الجودة الشاملة الفسلفة ومداخل العمل، الجزء الأول.** عمان: دار المناهج، ص٢٨.

٦- **التحسين المستمر**: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفًا ثابتًا ومستمرًّا.

٧- **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار**: إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة علىٰ تحليل البيانات والمعلومات، وليس علىٰ الحَدْس والتخمين أو الخبرة.

٨- **علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين**: يعتمد كلٌّ من المنظمة والموردين علىٰ الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة؛ تؤدي -عند إدارتها بكفاءة- إلىٰ تعزيز قدرتهما علىٰ خلق قيمة مضافة لكل منهما.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

تجني المنظمات الإدارية العديد من الفوائد من جرَّاء تبنِّيها وتطبيقها منهجيةً متكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي[(١)]:

١ - **زيادة الربحية**: وذلك من خلال عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وتقليل عدد الأخطاء ونوعيتها، وتجنب إعادة الأعمال، مما يؤدي إلىٰ خفض التكلفة وزيادة الربحية.

٢- **تقوية المركز التنافسي للمنظمة**: وذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل، وبسعر جيد بالنسبة للعميل، وفي الوقت الذي يناسبه، وذلك يؤدي إلىٰ كسب رضاه؛ مما يحقق التميز علىٰ المنافسين والاستحواذ علىٰ حصة أكبر في السوق.

---

(١) عقيلي، عمر وصفي.(٢٠٠٩). **مدخل إلىٰ المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار وائل للنشر، ط٢، ص٦٠.

٣- **المحافظة علىٰ حيوية المنظمة**: وذلك من خلال أنشطة التجديد والتحسين والتعليم والتدريب، مما يسهم في التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل مستمر، ويحقق البقاء والاستمرار للمنظمة.

٤- **كسب رضا المجتمع**: وذلك من خلال إرضاء حاجات العملاء الذين هم جزء من المجتمع، وإشباع رغباتهم، وتحقيق ذلك بأعلىٰ جودة وأقل تكلفة، وأيضًا من خلال المحافظة علىٰ البيئة والصحة العامة.

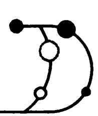
٥- **تخفيض معدل دوران العاملين**: وذلك من خلال الحفز المادي والمعنوي، وتطبيق أساليب العمل الجماعي وروح الفريق، مما يسهم في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

٦- **تحسين الأداء والإنتاجية**: وذلك من خلال تبني منهجيات فرق العمل، والمشاركة الجماعية في حل المشكلات وتحسين الجودة، والاعتماد علىٰ التدريب والتعليم المستمرَّين للعاملين.

٧- **رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار**: وذلك من خلال المشاورة والمشاركة، التي توفر معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.

٨- **جعل المنظمات أكثر استجابة للتغيرات البيئية**: وذلك يسهم في زيادة القدرة التنافسية، وارتفاع معدلات النجاح والاستقرار.

٩- **توسيع أفق القيادة الإدارية**: من خلال استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك يسهم في اتخاذ قرارات ذات كفاءة وفعالية.



تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتحدث الباحث في الجودة الشاملة (جابلونسكي) عن خمس مراحل لتطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وهي[١]:

١ - المرحلة الصِّفْرية: مرحلة الإعداد:

حيث تقوم المنظمة بتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب القيام بما يلي:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ سعيًا منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا المتوقعة من جرَّاء التطبيق الصحيح لهذه المنهجية.
- تشكيل مجلس للجودة يرأسه رئيس المنظمة، ويضم كبار المديرين في المنظمة، وذلك لدعم مشروع تطبيق الجودة الشاملة، والتغلب علىٰ مقاومة التغيير المتوقعة في المنظمة.
- تدريب مجلس الجودة والمديرين الرئيسِين علىٰ منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعادة ما يتم هذا التدريب بواسطة استشاريين خارجيين.
- تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المنظمة المتعلقة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل من مختلِف المستويات التنظيمية في المنظمة، وذلك للمشاركة والتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

---

(١) عيشاوي، أحمد.(٢٠١٣). **إدارة الجودة الشاملة السبيل إلىٰ تحقيق الأداء المنظمي المتميز (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث)**. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، ص٣٩.

• إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدىٰ رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلىٰ قياس آراء وتطلعات العملاء والمستفيدين.

٢- المرحلة الأولىٰ: مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

• تحليل البيئة الخارجية لرصد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

• صياغة رؤية المنظمة ورسالتها المتعلقة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

• تحديد الأهداف الإستراتيجية، والموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

• اختيار منسق للجودة، ويتم غالبًا اختياره من المستويات الإدارية العليا، علىٰ أن يتمتع بتأييد ودعم قوي لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات الإدارية.

• تدريب منسق الجودة، وعادة ما يتم هذا التدريب بواسطة استشاريين خارجيين.

• إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بواسطة مجلس الجودة وبالتنسيق مع مختلف الأطراف المعنية بهذا التطبيق.

• مناقشة خطة التطبيق وذلك لاعتمادها، وتخصيص الموارد اللازمة لها.

٣- المرحلة الثانية: مرحلة التقويم:

وتتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقويم مراحل الإعداد، والانتقال لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- **التقويم الذاتي**: الذي يهدف إلىٰ تقويم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **تقويم آراء العملاء**: الذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء العملاء نحو منتجات وخدمات المنظمة الحالية والمستقبلية.

- **تقويم تكلفة الجودة**: ويضم هذا التقويم الأقسام الأربعة للتكلفة، وهي: تكاليف الوقاية من الأخطاء، وتكاليف تقويم المنتجات والخدمات والتيقن من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتكاليف الإجراءات التصحيحية في حال عدم مطابقة المواصفات، وتكاليف التعامل مع العيوب المكتشفة بعد تسلُّم العملاء لمنتجاتهم.

٤- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي حُدِدت سابقًا، ويجب علينا في هذه المرحلة التركيز علىٰ المهام التالية:

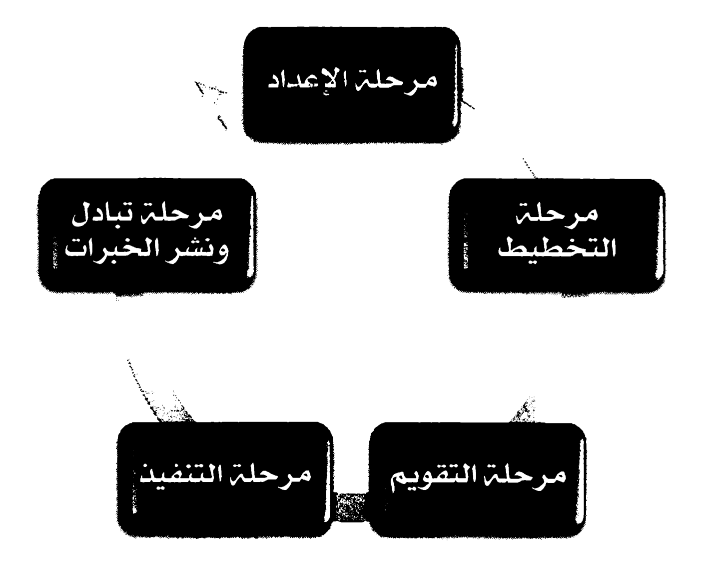
- اختيار وتعيين من سوف يقوم بمهام التدريب داخل المنظمة، وفي العادة يتم دعوة هيئات خارجية متخصصة لتقوم بتدريب مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يطلق عليها (الميسَّرون) وهم من يتولىٰ التدريب علىٰ الجودة لباقي العاملين في المنظمة.

- تـدريب المرؤوسـين والعـاملين في المنظمـة، ويشـمل التـدريب الإدراك والـوعي لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء فرق العمل، والعمل بروح الفريق الواحد، ومهارات الاتصال، وحل المشكلات.
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

٥- المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

بعد أن ينجح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛ فإن إدارة المنظمة تقوم بدعوة المديرين الذين أسهموا في التطبيق الناجح، وتدعو أيضا جميع شركاء المنظمة؛ من مالكين وعاملين وعملاء وموردين؛ لإطلاعهم علىٰ نتائج تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ودعوتهم للتعاون والتكاتف للاستمرار في تطبيق هذه المنهجية بفعالية وكفاءة.

ويوضح الشكل أدناه مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:



إدارة الجودة الشاملة في شريحة :

المراحل التاريخية لإدارة الجودة الشاملة

تأكيد الجودة

إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مدخل الحقائق في اتخاذ القرار

القيادة

مدخل العملية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

•مرحلة الإعداد

المرحلة الأولى

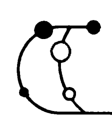
•مرحلة التخطيط

•مرحلة التقييم

المرحلة الثالثة

•مرحلة التنفيذ

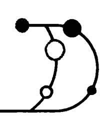
•تبادل ونشر الخبرات



قصة نجاح بدأت من ظلام مخزن:

كانت ليلة عاصفة، رجع فيها كل الموظفين إلىٰ بيوتهم، ولم يبقَ في المخزن إلا شابٌّ فقيرٌ وحده، وأخذ يرتب البضائع القديمة وحده، وسحابة من الغبار تنطلق من بين ثنايا البضائع المهملة، وعمل في الظلام الدامس، ينتظر ضوء البرق المنعكس بين الفينة والأخرىٰ من نافذة ذلك المستودع المهجور، ليستدل من خلاله علىٰ موضعٍ جديدٍ يرتبه في ذلك المخزن المهجور، وانتصف الليل ..... وحدث شيءٌ غريب!! فلقد ارتطمت قدماه بجسمٍ مجهولٍ علىٰ الأرض، فرفعه بيديه ليكتشف أنه كتابٌ ملقىٰ في ثنايا الصناديق المهملة، وبعد انتظار.... سقط نصلٌ لامعٌ من البرق لتصبح الحروف المنقوشة علىٰ غلاف الكتاب وكأنها حروفٌ من نور انعكست في عيني ذلك الشاب، فلقد ظهر اسم الكتاب وهو «إظهار الحق»! وهو الكتاب الذي غير حياته رأسًا علىٰ عقب بعد قراءته، ليتحول بعدها إلىٰ بطلٍ عظيمٍ من عظماء أمة الإسلام، يملأ عبقُه الآفاق ذكرًا وشهرة، ليغير بعد ذلك مجرىٰ التاريخ الإنساني، فلقد كانت هذه الليلة العاصفة وتلك الغرفة المظلمة بداية الانطلاق لأسطورةٍ إسلاميةٍ اسمها: الشيخ أحمد ديدات!

وقد كان هذا الكتاب أحد أسباب فتح آفاق الشيخ ديدات للرد علىٰ شبهات النصارىٰ، وبداية لمنهج حواري علمي مع أهل الكتاب، وتأصيلِ ذلك تأصيلًا شرعيًّا يوافق المنهج القرآني في دعوة أهل الكتاب بالتي هي أحسن إلىٰ الحوار وطلب البرهان والحجة من كتبهم المحرفة، ليتحول ديدات من خلاله إلىٰ المُناظر الأول للنصارىٰ في تاريخ أمة محمد !وقد يعجب البعض حين يعلم أن النصارىٰ أنفسهم هم



الذين صنعوا هذا العملاق الإسلامي! فقد كان الشيخ أحمد ديدات مجرد صبي فقير لا يعرف في الإسلام غير «الشهادة» علىٰ حد قوله، ففي أربعينيات القرن الماضي كان المنصِّرون في مدينة «ديربن» في جنوب أفريقيا يمرون عليه في دكان الملح الذي كان يعمل به ليوجِّهوا له أسئلة استفزازية من قبيل: «يا هذا... هل تعلم أن نبيك محمدًا سرق قرآنه من التوراة والإنجيل؟ يا هذا... هل تعلم أن نبيك محمدًا كانت له نساء كثيرات؟ هل تعلم أن نبيك نشر دينه بحد السيف؟» والحقيقة أن أحمد ديدات لم يكن يعرف ماذا يريد أولئك المنصرون بالضبط، فهو بالكاد يعرف أن اسم نبيه هو محمد، فضلًا عن أن يعرف عدد زوجاته! لكنه فهم أن سبب عجزه عن الإجابة ينبع من جهله، فقام بتنفيذ أول أمرٍ إلهي للمسلمين «اقرأ»!، فقد أدرك أنه بالقراءة سيصبح قويًّا، فصار يقرأ عن أشياء يعرف معناها وأشياء لم يسمع بها البتة، فقرأ في التاريخ والأدب والفيزياء والهندسة واللغات وكل ما يخطر علىٰ بال إنسان، ثم قرأ عن المسيحية: كتبها - تاريخها - فلسفتها - تفاسيرها، كل شيء من دون استثناء، حتىٰ جاء وقت علىٰ الشاب أحمد ديدات لم يجد فيه كتابًا يقرؤه في مكتبة ديربن بعد أن قرأ كل الكتب والمجلات والوثائق الموجودة في المكتبة! فأصبح ذلك الشاب القارئ يمتلك حصيلة لغوية وموسوعة معرفية واطلاعًا ثقافيًّا واسعا، وعندما انتهىٰ الشاب أحمد ديدات من مرحلة بناء الشخصية، بدأ ديدات مرحلة الهجوم المضاد، فصار ينتظر أولئك المنصرين انتظارًا في دكان الملح الذي كان يعمل به أجيرًا، ليرد علىٰ أسئلتهم، فيُفحمهم بإجاباته، ثم يلقي الكرة في ملعبهم، مستعينًا بما يحفظه من كتبهم، فقد حفظ الشيخ الأناجيل الأربعة «لوقا - يوحنا - مرقص - متَّىٰ» عن ظهر

قلب، بعد أن حفظ القرآن بأرقام آياته وسُوَره، ليتحول هذا الشابُّ الفقير بفضل أولئك الحمقىٰ إلىٰ ماردٍ إسلامي ضخم، فامتنع القساوسة من المجيء للدكان بعدما رأوا ما رأوه منه. المضحك في القصة، أن أحمد ديدات صار ينتظر يوم عطلته الأسبوعية انتظارًا ليتوجه بنفسه إلىٰ كنائسهم يبحث عنهم ليناظرهم! وبعد أن عثر شيخنا علىٰ كتاب «إظهار الحق» للعلامة (رحمت الله الأموي) في القصة التي ذكرناها سابقًا، أصبح الشيخ أحمد ديدات أهمَّ مناظر إسلامي علىٰ وجه الكرة الأرضية، ليجوب القارات الخمس مناظرًا للنصارىٰ وداعية للإسلام.

وفي نهاية عمره وعلىٰ الرغم من مرضه، طاف الشيخ ديدات ولايات أستراليا محاضرًا ومناظرًا ومدافعًا عن دين محمد بن عبد الله عليه الصلاة والسلام، غيرَ آبهٍ بنصائح الأطباء، حتىٰ وقع الشيخ أرضًا من شدة الإرهاق والتعب، فأصيب بجلطة في الدماغ، فأصبح داعيتنا البطل طريح الفراش لا يستطيع أن يحرك إلا عينيه، ولكنه رغم ذلك لم ييأس، فقد استخدم لوحة ضوئية يختار منها بعينيه حروف الكلمات التي يريد التعبير بها، ليستمر هذا الأسد في مسيرة العلم التي بدأها صغيرًا يوم كان يعمل في دكان الملح، ويوم كان يذهب خُلسة إلىٰ مكتبة ديربن، ويبقىٰ علىٰ تلك الحالة الثابتة مدة تسع سنوات يعلم تلاميذه بنظرات عينيه. وفي صباح يوم الاثنين الثامن من أغسطس ٢٠٠٥م الموافق الثالث من رجب ١٤٢٦هـ فقدت الأمة الإسلامية الداعية الإسلامي الكبير، أسد جنوب أفريقيا الإسلامي، الشيخ أحمد ديدات، فعليه من الله جزيل الرحمات، وواسع المغفرة والكرامات[1].

---

(١) الترباني، جهاد. (١٤٣٦). **مائة من عظماء أمة الإسلام غيروا مجرىٰ التاريخ**. القاهرة: دار التقوىٰ للطباعة والنشر والتوزيع. ط ١٠، ص٣٦.

الخلاصة:

تمثل الموارد البشرية أبرز الموارد التي تمتلكها المنظمات الإدارية الحديثة، وتسعىٰ لتحقيق هدفين أساسين؛ هما: الكفاءة والعدالة، ولبلوغ ذلك فإنها تقوم بأداء سلسلة من الوظائف التي تندرج تحت أربع مجموعات رئيسة، ويندرج تحت كل مجموعة منها عددٌ من الواجبات المتعلقة بها.

وتمثل إدارة المتطوعين تحديًا؛ لأن هذا الصنف يُعد فريدًا في الموارد البشرية للمنظمات غير الربحية، فهو يتطوع للعمل دون انتظار عائد مادي أو معنوي، وهناك شروط لنجاح عملية التطوع يجب أن يتحلىٰ بها المتطوع لضمان نجاح عملية التطوع في المنظمة، إضافة إلىٰ تطبيق المبادئ والوظائف الإدارية الأساس التي تبدأ بمرحلة التخطيط وتنتهي بالشكر والتقدير.

ويعد التسويق أحد أهم الوظائف التي تُعنىٰ بها المنظمات؛ لأنه يهدف إلىٰ اكتشاف احتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين؛ سواءٌ كانوا حاليين أو مرتقبين، ثم يلبيها بطريقة صائبة إن استخدم أدوات المزيج التسويقي بطريقة جيدة مع إتقان عمليات التسويق الخاصة ببحوث السوق وتصميم المنتجات والتنفيذ والرقابة.

ويغلب الحديث عن الاستدامة المالية وتطبيقاتها في المنظمات غير الربحية ذات الهدف الاجتماعي، ويرتبط نجاح إدارة الاستدامة المالية بإدارة التسويق ارتباطًا جوهريًا. ومفهوم الاستدامة المالية غير مرادف للاكتفاء الذاتي المالي، ويختلف

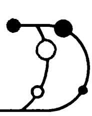
أيضًا عن مفهوم الاستقرار المالي؛ الذي يعني قدرة المنظمة علىٰ الإيفاء بالتزاماتها في المدىٰ الزمني القصير والمتوسط.

ويعد مصطلح «إدارة العمليات» مفهومًا حديثًا نسبيًّا قياسًا لباقي المفاهيم في مجال إدارة الأعمال، وتعتبر إدارة العمليات هي المسؤولة عن كل الأنشطة التي تقوم بتحويل المواد الأولية (المدخلات)، إلىٰ منتجات لها كِيان مادي ملموس أو خدمات ذات منفعة ما (المخرجات) بما يحقق متطلبات العملاء والمستفيدين.

كما تعتبر الإدارة المالية من الإدارات المهمة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات ونموها، وتهتم الإدارة المالية بجوانب كيفية التعامل مع الموارد المالية وإدارتها بكفاءة وفعالية. وترتبط وظيفة المدير المالي في المنظمات بأربعة أنواع رئيسة من القرارات.

وفي سياق متصل؛ فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة، وقد ظهر نتيجة تنامي اقتصاديات الشركات العابرة للقارات التي تُعد بمنزلة مجتمعات ضمن مجتمعات عالمية، بالإضافة إلىٰ انتشار مفاهيم الحفاظ علىٰ البيئة وعدم الإضرار بها نتيجة لتوسع الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية علىٰ كوكب الأرض، وما خلفه ذلك من أضرار بيئية تستلزم إعادة النظر في مفهوم الرأسمالية القائم علىٰ أساس الحرية الفردية.

ويستمر الحديث عن النظام وأهميته عبر مناقشة مفهوم نظام المعلومات، وهو مجموعة من العناصر التي تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف معين، ويتكون



النظام من ثلاثة مكونات أساس؛ وهي: المدخلات، والمعالجات (العمليات)، والمخرجات. وغالبًا ما يسمح النظام بحدوث تغذية عكسية في صورة مدخلات مرتدة تسهم في التقويم والرقابة على الأداء. ويعمل النظام داخل بيئة محيطة به تقع خارج حدوده، ويتأثر النظام بهذه البيئة المحيطة ويؤثر فيها أيضًا.

ونصل إلى ختام هذا الفصل بمناقشة الجودة الشاملة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف.

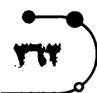
●●•●●

الأسئلة البَعْدية للوحدة الثالثة

والآن عزيزي القارئ الكريم، بعد أن تجاوزت الوحدة الثالثة والأخيرة؛ كيف تجد نفسك من خلال هذه الأسئلة التالية؟

١- اذكر أي العبارات التالية تتسم بالصحة والصواب، مع ملء الفراغ:

- يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلىٰ مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها علىٰ أكمل وجه؛ وتتضمن :..................، ....، ....، ومكافأة الأفراد، وتقويم أدائهم، وتمتد لتشمل علاقات العمل، واعتبارات السلامة والأمان، ....
- التطوع هو «................ الذي يستفيد منه .... حينما يقوم به................ بمطلق .... دون ....».
- التسويقي هو «النشاط المتعلق .... و .... وتقديم و............. المنتجات التي تفيد المؤسسة و............... وأصحاب المصلحة و.................».
- «قدرة المنظمة علىٰ توليد الموارد المالية واستغلالها وإدارتها بكفاءة وفعالية» الكلام السابق جزء من تعريف ....
- إدارة العمليات المسؤولة عن كل الأنشطة التي تقوم بتحويل .... إلىٰ .... بما يحقق متطلبات .... و...........



o الإدارة الماليـة هـي «ذلـك النشـاط الـذي يختـص بـالتخطيط والتنظـيم والمتابعـة لحركتي .... و .... أموال المنظمة؛ بموجب المواءمة بين اعتبارَي عائـد .... ، وتكلفـة ....؛ لتحقيـق مسـتوىٰ .... يتناسب مع رغبات الملاك».

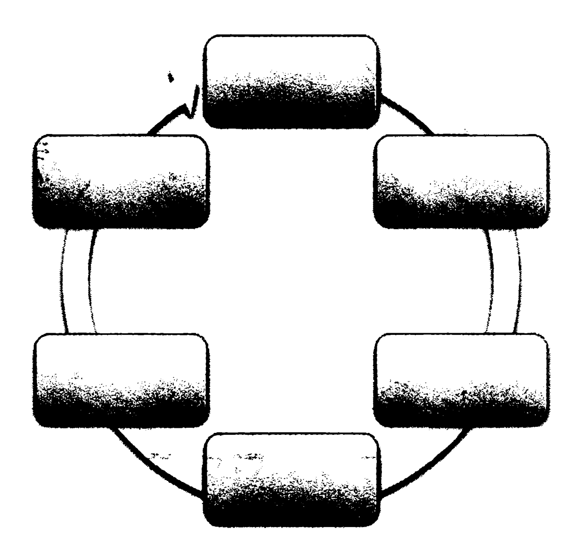
o للمسؤولية الاجتماعية جانبان: الجانب الأول: .... ينطلق أساسًا من العلاقة القائمة بين المجتمع والمنظمة، والجانب الثاني: .... ويقوم علىٰ الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ما ومدىٰ إسهامها فيه.

o نظام المعلومات هو: «بيئة تحتوي علىٰ عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينهـا ومـع محيطهـا؛ بهـدف .... ومعالجتهـا ....، وإنتـاج وبـث .... لمـن يحتاجهـا لصـناعة ....».

٢- وظائف إدارة الموارد البشرية:

أولاً:	ثانيًا:	ثالثًا:	رابعًا:

٣- تمر إدارة المتطوعين بالمراحل الأساس التالية:



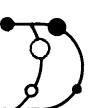
٤- اذكر مراحل عملية إدارة التسويق

٥ ٣ ١

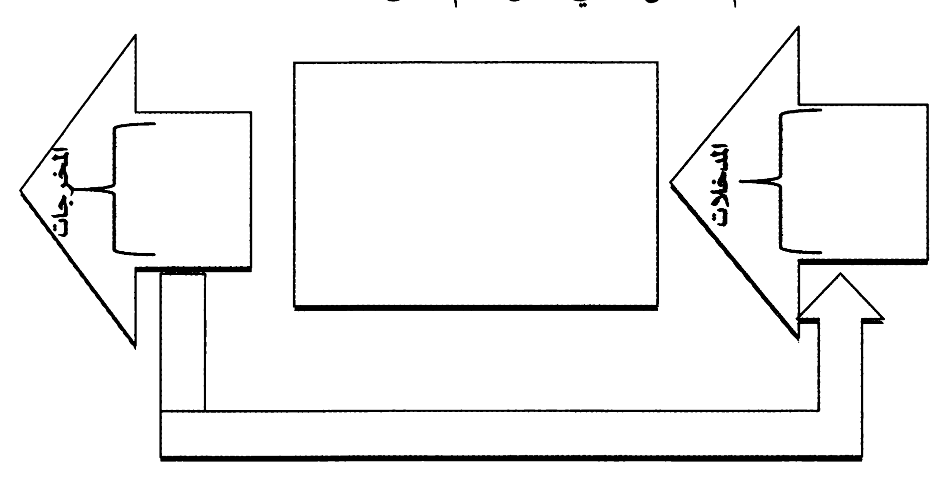
○ ○ ○ ○ ○

٤ ٢

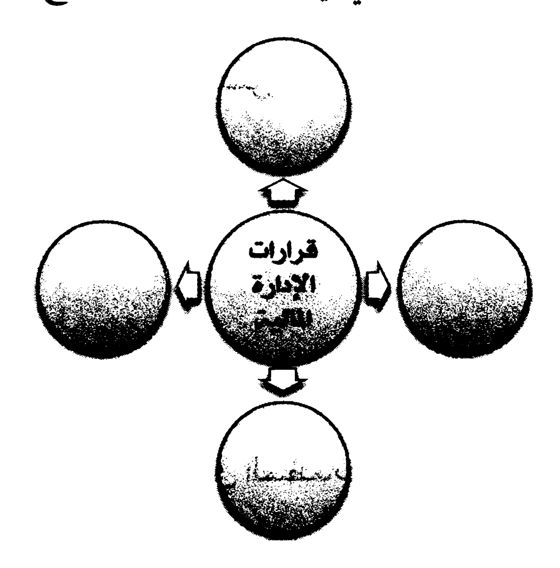
٥- مصادر الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية:



٦- عند إتمام الشكل التالي يتبين لكم معنىٰ إدارة العمليات:

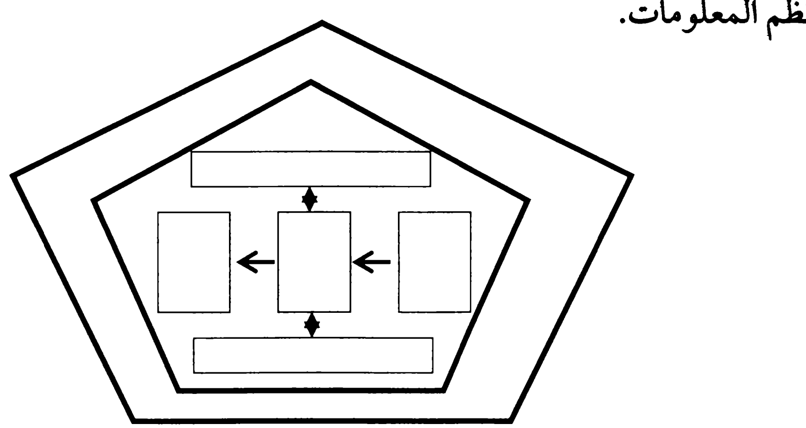


٧- ترتبط وظيفة المدير المالي في المنظمات بأربعة أنواع رئيسة من القرارات:

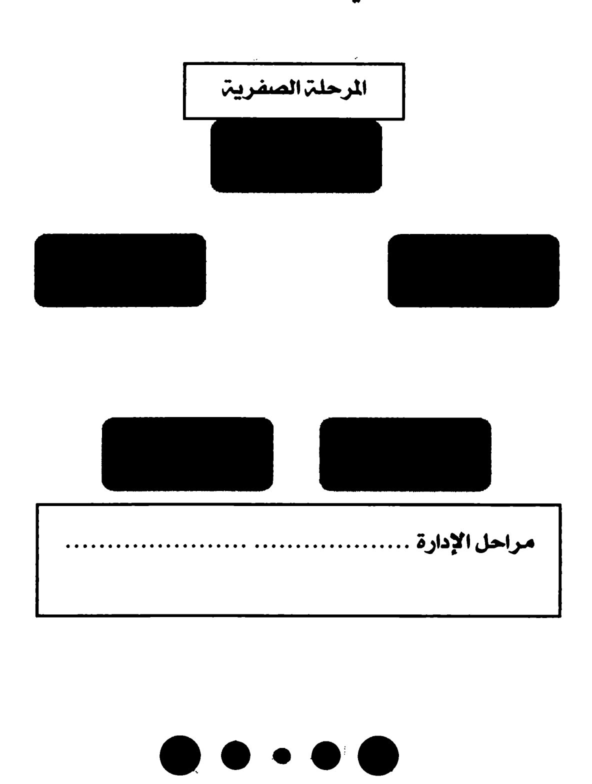


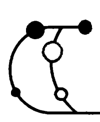
٨- حاول أن تتذكر برنامجًا للمسؤولية الاجتماعية في النطاق الجغرافي الذي تعيش فيه، وهل يمكن أن تصنف ذلك البرنامج وتحدد أي القواعد الاسترشادية المناسبة له؟

٩- إذا استطعت فهم وملء فراغات الشكل التالي فقد عرفت معنىٰ نظم المعلومات.



١٠ - املأ فراغات الشكل التالي، واذكر على ماذا يدل:





فهرس المراجع

١- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٩). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر، ط٢

٢- زيدان، سلمان. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة الفسلفة ومداخل العمل، الجزء الأول. عمان: دار المناهج.

٣- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، ط٦.

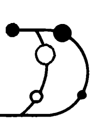
٤- خشبة، محمد ماجد. (٢٠٠٥). الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

٥- كدسة، ناصر؛ ومندورة، سعود؛ والمنصور، كاسر. (٢٠١١). إدارة العمليات الإنتاجية مدخل إستراتيجي. جدة: خوارزم العملية، ط٢.

٦- بازرعة، محمود. (٢٠٠١). إدارة التسويق. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ط١.

٧- نوبل، جوي؛ وروجرز، لويز؛ وفرير، آندي. (١٤٣١). الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي (ترجمة مركز بناء الطاقات). جدة: مركز بناء الطاقات.

٨- هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة.



٩- كول، ج. (٢٠١٤). الإدارة في النظرية والتطبيق (ترجمة حسام الدين خضور). دمشق: دار الفرقد، ط١.

١٠- ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

١١- ديسلر، جاري. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ.

١٢- كوتلر، فيليب. (٢٠٠٢). كوتلر يتحدث عن التسويق (ترجمة فيصل بابكر). الرياض: مكتبة جرير، ط٢.

١٣- كارين، روجر؛ وهارتلي، ستيفن؛ ورديليوس، ويليام. (٢٠١٥). التسويق (ترجمة جامعة قطر). نيويورك: ماكروهيل.

١٤- العمري، هاني. (٢٠٠٨). إدارة العمليات في الإنتاج والخدمات. جدة: المؤلف، ط٣.

١٥- علاقي، مدني. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم العلمية، ط٥.

١٦- ماهر، أحمد. (٢٠٠٧). الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

١٧- شوقي، محمد. (٢٠٠٤). الأصول العلمية للإدارة. الزقازيق: المؤلف.

١٨- آل عوشن، ماجد. (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. الرياض: المؤلف.

١٩- الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١.

٢٠-هل، شارلز؛ وجونز، جاريث. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد ومحمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ للنشر.

٢١-عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦.

٢٢-ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط١.

٢٣-باكير، محمد. (٢٠٠٨). محافظ الاستثمار إدارتها وإستراتيجياتها. حلب: شعاع للنشر والعلوم.

٢٤-مفرح، محمد. (١٤٣٣). أوقف جمع التبرعات. جدة: المؤلف.

٢٥-الشميمري، أحمد؛ والمبيريك، وفاء. (٢٠١٤). ريادة الأعمال. الرياض: مكتبة العبيكان، ط٣.

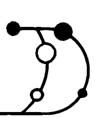
٢٦-بيسرا، إرما؛ وسابيروال، راجيف. (١٤٣٥). إدارة المعرفة النظم والعمليات (ترجمة محمد وهبي). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٧- حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمَّان: دار الحامد للنشر، ط٣.

٢٨-الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري، ط٢.

٢٩-زيارة، فريد. (٢٠٠٩). وظائف الإدارة. عمَّان: دار اليازوري العلمية.

٣٠-صيام، عزيزة. (٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (بحث ماجستير). غزة: الباحثة.



٣١- الأسرج، حسين. (٢٠٠٩). الوقف الإسلامي ودوره في تنمية قطاع المشروعات الصغيرة (دورية محكمة، العدد السادس). الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات التعليمية.

٣٢- الشيخ، فهمي. (٢٠٠٨). التحليل المالي. رام الله: المؤلف.

٣٣- مراس، مركز. (٢٠١٠). الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية. الرياض: مجلس المسؤولية الاجتماعية.

٣٤- إدارة المشروعات، معهد. (٢٠١٣). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات. الولايات المتحدة: مؤسسة معهد إدارة المشروعات، ط٥.

٣٥- أبو غزالة، طلال. (٢٠١٢). المحاسبة الإدارية والإدارة المالية. عمَّان: المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين.

٣٦- نوال، ضيافي. (٢٠٠٩). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (مجلة التنظيم والعمل، العدد الخامس). الجزائر: جامعة معسكر

٣٧- عمر، محمد. (٢٠٠٢). أسس إدارة الأوقاف. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف.

٣٨- عيشاوي، أحمد. (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة السبيل إلىٰ تحقيق الأداء المنظمي المتميز (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

٣٩- الحزيم، يوسف. (٢٠١٢). قوة التطوع وتطبيقاته السعودية. الرياض: المؤلف، ط٣.

٤٠- الصباغ، عماد. (٢٠٠٠). نظم المعلومات. عمَّان: مكتبة دار الثقافة، ط١.

٤١- عبد العليم، محمد. (٢٠٠٧). مبادئ إدارة الأعمال. بنها: جامعة بنها

٤٢- الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم. (١٤١١). الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق. أبها: دار العلم للطباعة والنشر. ط ٣.

٤٣- الأشعري، أحمد بن داود. (١٤٢١). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة. ط١

٤٤- الترباني، جهاد. (١٤٣٦). مائة من عظماء أمة الإسلام غيروا مجرى التاريخ. القاهرة: دار التقوى للطباعة والنشر والتوزيع. ط ١٠

٤٥- العضيدان، سلوى. (٢٠٠٧). هكذا هزموا اليأس. الرياض. ط٢

٤٦- عصفور، محمد. (٢٠١٥). أصول التنظيم والأساليب. عمّان: دار المسيرة، ط١١.

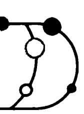
٤٧- أبو إصبع، صالح. (١٩٩٨). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمّان: دار الشروق، ط١

٤٨- Zairi, Mohamed.(2009). Total Quality Management Contributions to Theory and Applications. 1st Ed. UK: ECBPM Publishing House

٤٩ Caroll, Archie.(1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons; Jul/Aug91, Vol. 34 Issue 4, p39

٥٠ Whetten, David; Cameron, Kim.(2011). Developing Management Skills. 8th Ed. UK: Pearson Education Limited

٥١ Rahim, Afzalur.(2001). Managing Conflict in Organizations. 3rd Ed. London: Quorum Books



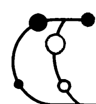
٥٢ Robbins, Stephen; DeCenzo, David; Coulter, Mary.(2015). Fundamentals of Management. 9th Ed. UK: Pearson Education Limited

٥٣ http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid_ar.html

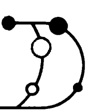
٥٤ https://en.wikipedia.org/wiki/French_and_Raven%27s_bases_of_power

٥٥ http://www.benaacenter.com/index_ar.php?op=article&id=47





فهرس المحتويات



الوحدة الثالثة: وظائف المنظمة ٢٣٥

تصميم وإخراج فني وتنسيق

مركز الأدهم

⓪⓪②⓪①①④⑧⑥⑧④③⑤③

Markaz.aladham@gmail.com